



T.C.

Ardahan Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Recep KURBAN

Doç. Dr. Tayfun YILDIZ

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2023

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Recep KURBAN

Doç. Dr. Tayfun YILDIZ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2023

KABUL VE ONAY

Recep Kurban tarafından hazırlanan “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 04/12/2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Yunus ZENGİN (Başkan)

Doç. Dr. Tayfun YILDIZ (Danışman)

Doç. Dr. Zafer AYKANAT

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa ŞENEL
Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Ardahan Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan *“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”* kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / Ardahan Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

25/12/2023

Recep KURBAN

“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) *Madde 6. 1. Lisansüstü tezle ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*
- (2) *Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.*
- (3) *Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan iş birliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.*

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

** Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.*

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Tez Danışmanının **Doç. Dr. Tayfun YILDIZ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Recep KURBAN

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam sürecinde deneyim ve bilgi birikimiyle daima yol gösterici olan saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Tayfun YILDIZ'a, her konuda değerli görüşlerini, desteğini ve deneyimlerini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Cihan YILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Anket saha çalışmamda kolaylık sağlayan Ardahan Üniversitesinin tüm personellerine çok teşekkür ederim.

Tez yazım sürecinde her zaman yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen aileme ve Güldane ÖZTEMİZ'e teşekkür ederim.

Recep KURBAN

Ardahan-2023

ÖZET

KURBAN, Recep. *Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan, 2023.

Lider, takipçilerinin hedeflerine ulaşmaları sürecinde, eylemlerini gerçekleştirme motivasyonunu ortaya çıkaran, ortak amaç etrafında sinerji oluşturan, tüm bunları akılcı ve mantıksal düşünce temeline dayalı bir bütünlük oluşturarak sağlayan; yapısal durumu göz önünde bulundurarak mevcut koşullar doğrultusunda tasarladığı amaç ve vizyonu güvenli bir ortam içerisine takipçilerini dahil etmek suretiyle bireysel karizma ve zihinsel dehasıyla harekete geçiren kişidir. Liderlik yetisinin kişide nasıl geliştiğiyle ilgili yapılan araştırmalar, dünden bugüne liderin koşullar dahilinde hangi yönetim tarzını benimseyerek başarıyı yakalayabileceği üzerine yoğunlaşmıştır. Tarihsel süreçte gerçekleştirilen araştırmalar içinde özellikle 1978 yılında Burns'un çalışmalarına konu olan ve büyük kitlelerde yankı uyandıran “dönüştürücü liderlik yaklaşımı” değişim ve gelişimle birlikte farklılaşan şartlara uyum sağlamaya odaklanması sebebiyle diğer liderlik yaklaşımlarına göre sosyal bilimler alanında fazlasıyla yer bulmuş ve en fazla araştırılan konulardan biri haline gelmiştir.

Bu çalışmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel performans üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla, Ardahan Üniversitesi'ne bağlı birimlerde görev yapan akademik ve idari personelden basit tesadüfi örneklem yöntemiyle 90'ı kadın ve 179'u erkek olmak üzere toplam 269 çalışan üzerinde saha çalışmasıyla anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin etki düzeyleri ile aralarındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü tespit etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Çalışmanın sonucunda, dönüştürücü liderliğin örgütsel performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin örgütsel performansın alt boyutu olan görev performansı ve bağlamsal performans tutumları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler:

Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Performans, Görev Performansı,
Bağlamsal Performans



ABSTRACT

KURBAN, Recep. *A Research on the Effect of Transformational Leadership on Organizational Performance*, Master's Thesis, Ardahan, 2023.

The leader is a leader who reveals the motivation of his followers to carry out their actions in the process of achieving their goals, creates synergy around the common goal, and ensures all this by creating an integrity based on rational and logical thought; He is the person who mobilizes the purpose and vision he designed in line with the current conditions, taking into account the structural situation, with his individual charisma and mental genius, by including his followers in a safe environment. Research on how leadership ability develops in a person has, from past to present, focused on which management style a leader can adopt under certain circumstances to achieve success. Among the researches carried out in the historical process, the "transformational leadership approach", which was the subject of Burns's studies in 1978 and resonated with large masses, has found a lot of space in the field of social sciences and is one of the most researched topics compared to other leadership approaches, as it focuses on adapting to changing conditions with change and development became like that.

In this study, in order to determine whether transformational leadership has an effect on organizational performance, a field study was conducted on a total of 269 employees, 90 of whom were women and 179 of whom were men, by simple random sampling method, among the academic and administrative staff working in units affiliated with Ardahan University. Has been carried out. Correlation and regression analyzes were applied to determine the effect levels of the data obtained as a result of the survey and the direction and magnitude of the relationship between them.

As a result of the study, it was determined that transformational leadership had a positive and significant effect on organizational performance. In addition, it was concluded that transformational leadership has a significant and positive effect on task performance and contextual performance attitudes, which are sub-dimensions of organizational performance.

Key Words:

Leadership, Transformational Leadership, Organizational Performance, Task Performance, Contextual Performance



İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	x
KISALTMALAR VE SEMBOLLER DİZİNİ	xiii
TABLolar DİZİNİ	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM.....	4
LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI	4
1.1. LİDERLİK KAVRAMI	4
1.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	6
1.3. LİDERLİK OLGUSUNUN TARİHSEL SÜREÇTEKİ GELİŞİMİ	9
1.4. LİDERLİK İLE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI	11
1.5. MODERN LİDERLİK TÜRLERİ.....	15
1.5.1. Etkileşimci Liderlik.....	16
1.5.2. Otokratik Liderlik.....	16
1.5.3. Demokratik-Katılımcı Liderlik	17
1.5.4. Karizmatik Liderlik	17
1.5.5. Hizmetkâr Liderlik	18
1.5.6. Etik Liderlik	18
1.5.7. Stratejik Liderlik	19
1.5.8. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik.....	20
1.5.8.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı	20
1.5.8.2. Dönüştürücü Liderlik Özellikleri.....	23

1.5.8.3. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları.....	24
1.5.8.3.1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki)	24
1.5.8.3.2. Entelektüel Etki.....	25
1.5.8.3.3. İlham Kaynağı Olma.....	26
1.5.8.3.4. Bireysel İlgi.....	27
1.5.8.4. Dönüştürücü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler	28
1.5.8.4.1. Örgüt Yapısı.....	28
1.5.8.4.2. Örgütün Çevreye Uyum Üzerindeki Etkisi.....	29
1.5.8.4.3. Çalışanların Etkisi.....	30
1.5.8.5. Dönüştürücü Liderliğin Gerekliklik Sebepleri.....	31
2. BÖLÜM.....	34
ÖRGÜTSEL PERFORMANS	34
2.1. PERFORMANS KAVRAMI	34
2.1.1. Görev Performansı	37
2.1.2. Bağlamsal Performans.....	38
2.1.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performansın Farklılıkları	40
2.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS TANIMI	42
2.2.1. Örgütsel Performansın Boyutları	44
2.2.1.1. Kalite.....	45
2.2.1.2. Etkililik	47
2.2.1.3. Etkinlik.....	48
2.2.1.4. Yenilik.....	49
2.2.1.5. Finansal Performans.....	50
2.2.1.6. Verimlilik.....	51
2.2.1.7. Çalışma Yaşamının Kalitesi.....	52
2.2.2. Örgütsel Performans Değerlemesinin Önemi ve Amaçları.....	55
2.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT PERFORMANSI	56
3. BÖLÜM.....	57
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ	
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	57

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	57
3.2. LİTERATÜR TARAMASI VE ARAŞTIRMA MODELİ.....	58
3.2.1. Liderlik-Örgütsel Performans İlişkisini Araştıran Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar	58
3.2.2. Araştırmanın Hipotezi ve Modeli.....	61
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI.....	62
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	63
3.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	64
3.4.2. Anket Formlarının Oluşturulması	66
3.4.3. Ölçeklere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları	67
3.4.4. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	71
3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	73
3.5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	73
3.5.1. Demografik Değişkenlere Dair Frekans Tabloları	73
3.5.2. Korelasyon Analizi Sonuçları	75
3.5.3. Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	76
SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA	85
EKLER.....	103
EK 1. ORJİNALLİK RAPORU FORMU	103
EK 2. ETİK KURUL İZNİ	104
ÖZ GEÇMİŞ.....	105

KISALTMALAR VE SEMBOLLER DİZİNİ

PÖ	Performans Ölçeği
p	Anlamlılık Değeri
β	Beta Katsayısı
α	Güvenilirlik Katsayısı
r	Pearson Korelasyon Katsayısı
R²	Determinasyon Katsayısı



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Liderlik kavramının tarihsel dönemlerdeki gelişim süreci	10
Tablo 2. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) referans değerleri.....	68
Tablo 3. Dönüştürücü liderlik ölçeğine ait faktör analiz sonuçları	68
Tablo 4. Dönüştürücü liderlik ölçeğine ait faktör yük değerleri	69
Tablo 5. Örgütsel performans ölçeğine ait faktör analiz sonuçları	70
Tablo 6. Dönüştürücü liderlik ölçeğine ait faktör yük değerleri	71
Tablo 7. α katsayısına ait güvenilirlik referans değerleri	72
Tablo 8. Dönüştürücü liderlik ölçeğine ait güvenilirlik analiz sonuçları	72
Tablo 9. Örgütsel performans ölçeğine ait güvenilirlik analiz sonuçları	73
Tablo 10. Demografik değişkenlere ait istatistik sonuçları.....	74
Tablo 11. r katsayısı referans değerleri	75
Tablo 12. Pearson Korelasyon Analizine ait veriler	76
Tablo 13. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel performansa ait regresyon analiz sonuçları	77
Tablo 14. Dönüştürücü liderlik ile görev performansına ait regresyon analiz sonuçları	77
Tablo 15. Dönüştürücü liderlik ile bağlamsal performansa ait regresyon analiz sonuçları	78

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	62
---------------------------------	----



GİRİŞ

Liderlik, geçmişten günümüze siyaset bilimi, yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji gibi farklı sosyal bilim dalının müşterek inceleme ve araştırma konularından biri olmuştur. Liderlik, çeşitli yönleriyle bakıldığında farklı şekillerde analize tabi tutulabilen ve tanımlanabilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir nesneye farklı açılardan bakıldığında nasıl ki onun farklı özellikleri görülür ise liderlik kavramına da çeşitli yönlerden yaklaşıldığında onun farklı biçimlerde tanımlanması ve analiz edilmesi doğaldır. İnsan varlığıyla özdeşleşmiş olan yönetme, lider olma olguları tarih sürecinin her döneminde kendine yer bulmuştur. Mevcut olan düzeni korumak, düzenin devamlılığını sağlayabilmek için liderler, dönüşüm sürecinin başlatılması ve başlangıç noktasını en iyi şekilde belirlemektedirler. İlerleyen, gelişen, değişen günümüz şartlarında öğrenen organizasyon kavramının oluşması ve bu kavrama yön verebilecek liderin varlığından söz edilmesi, sürekliliği olan bir öğrenme sürecinin ürünü olmaktadır.

Liderlik kavramının kullanım alanı belirli alanlarla sınırlı kalmayıp, global dünyada ülkelerin gelişim ve dönüşüm aşamalarının en temel ekonomik kaynaklarını oluşturan örgütler tarafından da önemle üzerinde düşünülmüş bir konu olmuştur. Günümüz şartlarına uyum sağlama çabasında olan örgütler, benimsedikleri geleneksel yöntemlerin ötesine geçmeyi sağlayacak yönetsel ve örgütsel yenilenmeyi harekete geçirecek stratejilerden faydalananak avantajlı bir konuma gelmek için gerekli çabayı ortaya koyma eğilimi üstünde önemle durmuşlardır. Bu yönüyle ele alındığında alışlagelmiş yönetim stiline ötesine geçerek, çağı yakalamayı sağlayacak yenilikçi yönetim stilini taşıyan yöneticiler örgütsel performansı yükseltici, iş gücü verimini arttırıcı ve dünya trendleri seviyesinde kaliteyi meydana getirecek güncel bir liderlik tarzıyla yönetimin benimsenmesi kaçınılmaz olmuştur.

Bütün canlı varlıklar bir araya geldiklerinde doğal bir içgüdüsel olguyla yönlendiricinin, yani liderin etki alanına girerler. Sezgisel olarak lideri takip etme duygusu zamanla takipçileri tarafından lider kabul edilen kişinin dehasının, bireysel karizmasının, nitelikli manevi duruşunun ve etkileme gücünün etkisinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak tarihsel sürece damga vurmuş liderlerden; Gandhi'nin değer yargıları, Büyük İskender'in komuta ettiği ordusuyla birlikte aynı zorlu

yaşam koşullarını paylaşması gibi faziletli ve adil davranışları ya da Mustafa Kemal'in kusursuz karizması, dönüşüm ve değişim odaklı vizyonu, askeri ve yönetsel alandaki dehası kitlelerin onları lider olarak benimsemesinde öne çıkan temel etkenler arasında gösterilebilir. Tüm bu belirleyici özelliklerin yanı sıra etkili bir liderliğin sanatsal yeteneği barındırması da yadsınamaz bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü liderlik, yaratıcı fikirler doğrultusunda takipçilerini yönetme ve onları yönlendirme sanatıdır. Lider, realist düşünce çerçevesinde takipçilerinin beklentilerini sürekli araştıran ve iyileştiren bir bakış açısıyla evrensele ulaşmayı sağlamada çağdaştırılmış yönetsel anlayış ile takipçilerini etkilemektedir.

Örgütsel işleyişin temel taşı konumunda bulunan çalışanlar, mensubu oldukları örgütlere karşı aidiyet ve bağlılık duygularının gelişmesinde önemli bir görev yüklenen liderler, çalışanlara gördürülen işin veriliş şekli ile onlara karşı belirledikleri tutum ve davranışlar, çalışanların lider algılarını farklılaştırmakta ve yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Yönetim tarzlarında farklı usul ve yöntemleri benimsemiş olan liderler tarihsel süreçte araştırmaların temel konusunu oluşturmuştur. Bununla birlikte çalışanların ayrı, liderlerin ise ayrı bakış açılarından yola çıkılarak irdelenmiş birden fazla liderlik yaklaşımı arasından son dönemlerde özellikle üzerinde durulan dönüştürücü liderlik tarzı yönetim anlayışı, örgüt yapısında ihtiyaç duyulan kalıcı değişimleri gerçekleştirecek itici gücü barındırdığı yönetsel ve örgütsel davranış stilleriyle dikkat çekmiştir.

Başarılı kurum ve kuruluşların oluşturulmasında çeşitli etkenler yer almaktadır. Bunlar personellerin isteklerine ve beklentilerine yönelik memnuniyet durumlarını arttırma odaklı bazı etmenlerdir. Personellerin istek ve beklentilerinin karşılanmasının oluşturacağı hoşnutluk dolayısıyla, personellerin örgüt içerisindeki çalışma performanslarında meydana gelecek olumlu yönde artış başarılı kurumların oluşturulmasında önem taşımaktadır.

Bu çalışma ile dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramına detaylıca değinildikten sonra, dünden bugüne ulaşmış liderlik yaklaşımları ve özellikle çalışmamıza konu dönüştürücü liderlik yaklaşımı tartışılarak, örgütsel performans ve alt boyutları olan görev performansı ile bağlamsal performans kavramaları açıklanmak suretiyle dönüştürücü liderlikle aralarındaki ilişkiye vurgu yapılmıştır. Çalışmanın son

aşamasında ise gerçekleştirilen uygulamalı çalışma ile ilgili örgütte nasıl karşılık bulduğu analiz edilerek, ampirik bulgular çerçevesinde elde edilen çıkarım sonucundan yola çıkılarak Ardahan Üniversitesi personelleri nezdinde diğer kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personeller üzerinde bir genellemeye gidilmiştir.



1. BÖLÜM

LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI

Bu bölümde öncelikle liderlik ve dönüştürücü (transformasyonel) liderlik kavramlarının kavramsal çerçevelerine yer verilmiştir. Bu bağlamda birinci kısımda; liderlik kavramı, liderlik özellikleri ile liderlik kavramının tarih sahnesindeki gelişim süreci ve liderlik kavramının yöneticilik kavramıyla karşılaştırmalı değerlendirmesine değinilmiştir. İkinci kısımda; modern liderlik türlerinden dönüştürücü (transformasyonel) liderlik kavramı, özellikleri ve boyutları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Dünyanın varoluşundan günümüze liderlik kavramı, yaşamın her evresinde önemli bir yer tutmuş ve birden fazla tanımlamanın konusu olarak, son yetmiş beş yılın sayısız dergi, kitap, makale vb. çalışmalarına liderlik üzerine çok sayıda teori ortaya konmasına sebep olmuştur (Özalp ve Öcal, 1992, s. 162). Bu durumdan yola çıkılarak yapılacak tanımlamalardan önce “Bir Lider Olabilmek” kitabının yazarı olan Warren Bennis’ in liderliğin tanımının ne denli zor olduğunu vurguladığı, “Liderlik güzelliğe benzer, tanımlaması güçtür ama gördüğünüzde tanırırsınız.” tanımını hatırlamak faydalı olacaktır (Arslan, 2009, s. 108).

Liderlik kavramı, toplumsal düzeyde üzerinde en fazla araştırma yapılmış ve özellikle 20. yüzyılda üstünde önemle durulan konularından bir tanesi olmuştur. İnsan ilişkilerinin sosyal ve ekonomik döngü içerisinde karmaşık bir şekilde gerçekleşiyor olması, bu karmaşıklaşan döngü içinde yer alan yönetimdeki liderlik kavramını cazip bir araştırma konusu haline getirmiştir. Bu sebeple gerek kuramcılar gerekse araştırmacılar liderlik kavramının tanımlanması ve çözülmesi noktasında birçok alanı kapsayacak şekilde araştırmalar ortaya koymuşlardır (Digma, 2001, s. 12).

W. Pagonis' e göre liderlik anlayışı, kitleleri belli amaçları gerçekleştirmek için birbirleriyle bütünleştirilebilen gerekli uzmanlık ve empati davranışları ile etkileyebilmektir (Erçetin, 2000, s. 10).

Shfritz'e göre liderlik; elde edilecek sonuçların daha olumlu sonuçlar doğuracağına inandırarak, gruba dâhil bireyin diğer bireyleri kendi düşünce tarzına dahil etmek için ikna yoluyla etkileme sürecidir (Dikici, 2004, s. 97).

Keçecioglu ise liderliği, grup amaçları doğrultusunda örgütlenmiş üyeleri uyum sağlama, yönlendirme ve ortak paydada buluşturma faaliyetlerini gerçekleştirebilmekle ilgili bir süreç olarak tanımlamaktadır. Organizasyonun gerçekleştirmeyi amaçladığı hedeflerin yerine getirilebilmesi için personelin ihtiyaç duyduğu, bütünsel ilişkileri arasındaki iletişim ve etkileşimi sağlayan bir süreci ifade ettiğinden de bahsedilebilmektedir (Özsalmanlı, 2003, s. 138).

Liderlik, gerekli şartların olgunlaşmasıyla başkalarının gerçekleştirdiği aktiviteleri etkilemesi ve bireylerin ya da kitlelerin ortak amaçlarını yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Yıldız, Sipahioğlu ve Yılmaz, 2000, s. 104). Liderler, kendilerini izleyen takipçilerine ortak amaçları kabul ettirmek, beklentisi yüksek performanslar ortaya çıkarmak, karizmatik bir model oluşturarak yönlendirici bir vizyon sağlamak ve destekleyerek etkili olmaktadır (Menges, Walter, Vogel ve Bruch, 2011, s. 890).

Liderlik olgusunu meydana getiren şey kitleleri peşinden sürükleyebilmektir. Gerçekleşmesi için gereken tek şeyi resmi yetki sahibi olmaya yüklemek yanlış olacaktır. Bunu, hiçbir yetkisinin olmamasına rağmen yapabilen kişiler varken, resmi birçok yetkiye sahip olan ve bunu kullanamayan örneklerle de karşılaşmaktayız (Koçel, 2003, s. 424).

Liderlik, gerçekleştirilmesi amaçlanan örgüt hedefleri için personelin ihtiyaçlarını karşılayan bireysel ve çevresel ilişkileri düzenleyen, gruplar arasındaki etkileşim, iletişim ve eşgüdümü sağlayan süreçtir. Örgütsel hedeflere ulaşmada eldeki insan kaynaklarını harekete geçirme olarak liderliği açıklamak mümkündür (Yukl, 1994, s. 61). Lider yeni grupların oluşmasına zemin hazırlarken, diğer taraftan da parçalanmalarına sebep mesleki bağlılıkları olan, karşıt grupları birleştirerek bir arada tutmak için çaba harcarlar. Bu durumdan yola çıkılarak liderlerin ortaya koydukları tutum ve faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde direkt etki yarattığı, aynı zamanda örgütün

geleceğini şekillendirdiği, geniş bir vizyon kazandırdığı ve dönüştürülebilir hedeflere ulaşmada ilham verdiği düşünülmektedir (Kotter J. P., 1996, s. 54).

Genel bakış açısıyla liderlik kavramı, ulaşılmayı istenen amaç ve hedefler için bir araya getirilmiş topluluğun, amaçların gerçekleşmesine yönelik gerekli yeteneklerin tamamı olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte liderlik sürecini zamana yayılmış planların olgunlaşması beklenen koşullar dahilinde oluşturulmuş bireyler topluluğunun katkısıyla, tek bir kişinin diğer insanlara yön vermek ve etkilemek için yaptığı eylemler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 335).

Liderlik, engelleri aşip insanları ve kurumları başarıya ulaştırma işi olup, bir liderin mutlaka taşıması gereken özelliği, insanları değişime ikna edebilme dönüşümü gerçekleştirebilme gücüne sahip olmasıdır.

1.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Kavramsal olarak yapılmış liderlik tanımlarına bakıldığında; liderlik olgusunu gönüllülük esasıyla üstlenen kişilerin olması, çalışanların yaptıkları işler konusunda cesaretlendirilmesi ve motive edilmesi, dinamik bir yönetim benimsenerek çalışanlara yenilikçi ve gerçekleştirilebilir hedeflere yönlendirmede gerekli harekete geçiş sürecinin başlamasının sağlanması, yapılan tanımlardan yola çıkılarak liderlik kavramında varılan ortak noktalardandır.

Liderler, yerine getirilmesi gereken aktiviteler doğrultusunda örgüt vizyonunu ve vizyona bağlı ilkeleri ortaya koyarken, bir sonraki aşamada ise gerekli tedbirleri alarak belirlenen ilke ve standartların bozulmasından çıkabilecek çatışmaları önleyip uzlaşma ortamını sağlamaktadırlar (Çınar, 2014, s. 42).

Liderlik olgusu tanımlanırken ideal lider özelliklerinin nasıl olması gerektiği noktasında araştırma yapmış farklı düşüncelere sahip düşünürler bulunmaktadır. Örnek olarak, Zaleznik, kişiye liderlik özelliklerinin doğuştan verilmiş olduğunu savunurken, Pierre Casse ise liderlik özelliklerinin sonradan öğrenilerek kazanabileceği fikrini ortaya koymuştur. Bu iki farklı düşünceden yola çıkılarak liderlik özellikleri ister doğuştan gelsin ister öğrenilerek kazanılsın, lider olacak olan kişi kendini diğer insanlardan ayırt edebilecek özellikleri bünyesinde barındırmalı ve bu özelliklere sahip olabilmek için gerekli gayreti göstermelidir (Erkunt, 2015, s. 6).

Liderlik özelliklerini beş temel maddede sıralamak mümkündür (Charan, 2009, s. 34-36; Çınar, 2014, s. 43). Bunlar;

- ***Dürüst ve Güvenilir Olma:*** Liderler, ortaya koyduğu otoriteyi, karşılaştıkları olayları anlama ve sorunları çözümüyle yeteneklerinden almaktadırlar. Takipçilerine mevcut olaylar ve durumlar hakkında anlaşılır ve kesin bilgiler sunarken, mevcut durumların olası çözümlerine dair takipçilerinden de fikir alırlar.
- ***Esin Kaynağı Olma:*** Lider, takipçileri için meydana gelen yeni hedefler ve öncelikler karşısında kararlı bir şekilde odaklanmalarını sağlayacak ilhamın kaynağını oluşturur.
- ***İyimserlikle Pekiştirilmiş Gerçekçilik:*** Lider, sorun teşkil eden problemin alt boyutlarıyla birlikte anlamanın, ortaya konan boyutların tamamını kabullenmenin akılcı bir değerlendirmenin ilk şartı olduğunu kabul etmektedir. Belirtilen şartla yapılan bu değerlendirme ile problem çözümü için etkili bir silah elde edilmiş olur.
- ***Yönetimde Yoğunlaşma:*** Lider, çalışanlarıyla süreklilik arz eden bir etkileşim döngüsündedir. Çalışanlarına üstlendikleri görevi yerine getirme aşamasında yapmaları gerekenleri anlatırken, bunun yanı sıra ilgili bir dinleyici olarak çalışanlarının düşüncelerine de kulak verir ve sorunlarını samimiyetle çözmeye çaba harcar.
- ***Geleceğin İnşasında Cesurca Rol Alma:*** Lider, sadece mevcut ve elde edilmiş olanın üstünden takipçilerini yönlendirmez. Bununla birlikte organizasyonun hedef ve amaçlarına yönelik belirlenen ilke ve standartlarını gerçekleştirebilecek hareketi ekibine verir.

Günümüzde İyi bir yönetici olabilmenin, aynı zamanda iyi bir lider olmaktan geçtiği düşünülmektedir. İyi bir lider olabilmek için ise kişinin bazı özellikleri bünyesinde taşıması gerekmektedir (Doğan, 2006, s. 10). İyi bir liderin taşıması beklenen bu özellikleri; ***vizyon sahibi olmak***, içinde bulunduğu noktadan ve elde ettiklerinden daha iyisini öngörebilen ve hedefleyebilen yeteneğe sahip olmasıdır (Akdemir, 1998, s. 71); ***güvenilir davranış***, elde etmek istediklerini takipçilerinin duygu, düşünce ve haklarını göz önünde bulundurarak açık ve hakkaniyetle yapabileceğine takipçilerini zorlamadan zorlanmadan liderin inandırmasıdır (Baltaş,

2002, s. 115); **olgunluk**; problemin bütününe gören ve zorluklar karşısında düzenleyici, toparlayıcı rolü üstlenerek ortamın stresini minimuma indirecek duygusal ve mantıksal olgunluk seviyesini barındıran liderlik özelliğidir; **tutarlı olma**, bilginin en yalın ve net halini çalıştığı kişilerden ve astlarından beklerken, beklentide olduğu davranışları ve tutumları kendisinin de göstermesi beklenen liderlik özelliklerindendir (Baltaş, 2002, s. 115); **özgüvenli olma**, suçluluk veya utanç duygularını yaşamayacakları işler yapmayı tercih eden lider, diğer insanların bireysel yargılarından yola çıkarak kendileriyle ilgili olumsuz duygu geliştirmezler. Çünkü lider, yapmayı planladıkları eylemlerde getiri ve götürü hesabını yaparak gerçekleştirme esasını benimsemiştir (Güney, 2001, s. 480); **yüksek enerji sahibi olma**, lider uzun ve yorucu çalışma saatleri gerçeğini benimserken, geçmişin rahatlığından sıyrılarak geleceğin getireceği başarı ve takipçilerinin başarıdan kaynaklı sevinçlerine odaklanmıştır; **baskın karakter**, lider, zamanı en verimli şekilde kontrol etmeye çalışan, karşılaştıkları zorlukları zaman olgusunu gözeterek etkin kararlar ile çözmeye çalışan kişidir; **esneklik (fleksibilite)**, global dünya düzeninde gerçekleşen değişim ve gelişimler ışığında bağlı bulunduğu organizasyonu geliştirme yeteneğini barındırır lider; **sosyal bağlılık**, lider almış olduğu kararları ve riskleri takipçilerine karşı sorumluluk bilincini gözeterek çözümlmeyi tercih eder; **güçlü düşünce yeteneği**, liderler yapılan eleştirileri kişisel gelişimleri için gerekli telkinler olarak algımlarken, hedeflerine ulaşmada pratik, mantıklı ve yüksek özgüvenle hareket etmektedirler; **kendini yenileme**, bilginin sürekli değiştiği bir düzen gereği, liderlerinde bu süreçte kendini bir adım öteye götürecek bilgiyi sürekli yenilemesi ve geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Bunu yaparken de kendisiyle birlikte takipçilerini de ortak amaca dâhil ederek geliştirilmiş ortak bilgiyi kullanmaya teşvik eder ve onları birlikte tutmaya özen gösterir; **inanç ve güven sahibi olma**, liderler takipçilerinin zekâlarına ve yeteneklerine besledikleri inanç ve güvenle süreci yürütürler (Akdemir, 1998, s. 68); **empati yeteneği**, lider takipçilerinin içinde bulunduğu koşulların onların gözünden nasıl görüldüğünü veya organizasyon içerisinde gerçekleşen farklılıkların takipçilerine nasıl yansıdığını onların gözünden görme becerisine sahiptir (Güney, 2001, s. 481).

Liderlik, kişinin sahip olduğu tek bir özelliğin ürünü olmamakla birlikte, özelliklerin bütününe bünyesinde toplayarak ve bunu yaparken de kendine has etkileyici kişilik özellikleriyle birleştirerek başarılı olmaktır. Organizasyonların amaç ve hedeflerini yerine getirmek ile çalışanların gereksinim duyduklarını karşılamak

noktasında yüklendiği sorumluluk görevi, liderliğin tezat olduğu düşünülen noktalarından biri olarak düşünülmektedir. Lider, organizasyonun ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanacağı ortak çözüm yolunu bulabilmek aşamasında sorumludur (Akçakaya, 2010, s. 15).

1.3. LİDERLİK OLGUSUNUN TARİHSEL SÜREÇTEKİ GELİŞİMİ

1755 yılında Samuel Johnson'un hazırlamış olduğu İngilizce sözlükte kelime olarak kullanılmış olan lider; "kumanda eden, kaptan ve önde giden kişi" olarak ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra "liderin durumunu ve koşullarını" karşılayan liderlik kelimesinin karşılığı ise 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde tanımsal olarak karşılık bulmuştur. 1976 yılında yapılmış olan Oxford İngilizce sözlüğünde "birden fazla insanın oluşturduğu kitleye önderlik etmek, bireysel düşüncesiyle diğerlerini etkisi altına almak" olarak liderlik kelimesi tanımlanmıştır (Demirbağ ve Çelik, 2019, s. 3).

Liderlik alanında 1978 yılından itibaren yapılmış olan geleneksel ve klasik liderlik davranışları çalışmalarının yanı sıra, Burns ve Bass' ın gerçekleştirdiği çalışmalar yeni bir liderlik ayrımının ortaya çıkışını destelemiştir. Ortaya çıkan bu ayrım, geleneklerin ve geçmişin ışığında iş odaklı (transaksiyonel) liderlik ile geleceğe yönelik, değişim ve yeniliğin çerçevesinde dönüştüren, harekete geçiren veya yenileyen (transformasyonel) liderlik tarzlarıdır. Bahse konu bu ayrım, Kurt Lewin' in üçlü ayrımı olarak bilinen otokratik, demokratik ve tam serbesti imkânı veren liderliğe aykırılık meydana getirmektedir (Tengilimoğlu, 2005, s. 27). Ohio State Üniversitesi ile Michigan Üniversitesine ait çalışmalar ve araştırmalar liderlik davranışlarının tanımlanmasında en çok kabul gören araştırmalardan olup, bu bağlamda Ohio State Üniversitesi yapmış olduğu çalışmalarda, liderlik davranışlarını bireye ve göreve dönük olmak üzere iki başlıkta sınıflandırmışlardır (Ergün ve Çelik, 2015, s. 204).

Kavramsal olarak batı dünyasında XX. yüzyıla damgasını vurmuş ve en çok üstünde düşünülmüş konulardan biridir liderlik. Liderlik kavramının bu kadar popüler olmasını sağlayan ise sanayi devriminin ortaya çıkmasından sonra gelişen ve değişen dünya ekonomisinin etkin yönetilmesi aşamasında, yönetim ve organizasyon problemlerinin çözümüne yönelik ortaya çıkan kişilerin etkili olmasıdır. Bu alandaki gelişmelerin 1990'lı yıllarda tepe noktasına ulaşmasıyla liderlik alanındaki yeni

yaklaşımlar sosyal bilimler içerisinde bu alanı bilim dalı olarak daha geniş bir yere taşımıştır (Aykanat, 2010, s. 3).

Dünden bugüne liderlik kavramını tarihsel dönemlerdeki gelişim sürecini Tablo 1'deki gibi gösterebiliriz.

Tablo 1. Liderlik kavramının tarihsel dönemlerdeki gelişim süreci

Dönemler		Özellikler		
1900'lar	Büyük Adam Teorisi	--	--	--
1900 – 1910	Taylorizm & Fordizm	Bilimsel Yönetim	--	--
1920 – 1930	İnsan İlişkileri	Kitle	Liderlik Özellikleri	Karizma
1940 – 1950	Durumsallık Yaklaşımı	Sistem Analizleri	Öz Etkinlik	--
1960 – 1970	Şirket Kültürü	Kalite Çemberleri	Toplam Kalite Yönetimi	Karar Alıcı Katmanlarının Azalması
1980 – 1990	Kamu Yönetimi Reformu	İş Sürecinin Yapılandırılması	Yetkinlikler	Kıyaslama, Hedefler, Psikometri
2000'ler	Dağıtılmış Liderlik	İzleyicilik	Kimlik	Görev- Komuta

Kaynak: Çalışkan (2017, s. 11)

1920-1950 yıllarını kapsayan döneme bakıldığında lidere ait niteliklerin ortaya koyulmasında psikolojiye yönelik geliştirilmiş testlerden faydalanılarak araştırmalar yapılmıştır. 1950-1970 arasındaki dönemlerde ise özellikle araştırmacılar liderin etkinliğini belirleme aşamasında lider ile takipçilerinin iletişim kurma yöntemleri, yetkinin liderdeki karşılığı, planlama, idareci yönü ve hedef belirleme gibi eylemlerin etkili olduğunu ortaya koymaktadırlar. 1970-1980 döneminde liderin etkin özelliklerinin belirlenmesi ve liderin konusal anlamda icraatları da araştırmalara dâhil edilmiştir. Böylece şartların farklılaştığı zamanlarda farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulduğu

varsayımsal olarak araştırmaların pek çoğuna konu olmuştur. Farklı araştırmacılar 2000 yılından sonra yapmış oldukları çalışmalarda liderlik konusunu dönüştürücü ve karizmatik liderlik başlığında ele almaktadırlar (Genç, 2007, s. 47-48).

Günümüze ulaşmış liderlik kuramları, başlangıcından bu yana gösterdiği değişim ve gelişimleri üzerine uzunca düşünülmüş ve yorumlanmış bir konu olmuştur. Bu kuramların XX. yy'den bugüne, yüklendiği anlamlara gelene kadar geçen dört aşamayı aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Çakar ve Arbak, 2003, s. 83).

- **Özellikler Kuramı:** Liderlik özelliklerinin, kişilerde doğuştan var olduğu düşüncesiyle hareket eden ve bu düşüncüyü kanıtlayıcı çalışmalar yapan kuramlardır.
- **Davranışsal Kuramlar:** Davranışsal boyutun liderliği etkileyen özelliklerin temelinde olduğu temeline yönelik çalışmaların yapıldığı kuramlardır.
- **Durumsallık Kuramı:** Liderin etkinliğinin, karşılaştığı durumlara göre belirlediği yöntemlerin etkinliği ile doğru orantılı olduğunu savunan kuramlardır.
- **Neo-Karizmatik Kuramlar:** Lider özelliklerinin büyüleyici bir etki ile olağanüstü özellikler bütünü olduğunun ve bunun takipçileri tarafından lidere yüklendiği gerçekliğini savunan kuramlardır.

1.4. LİDERLİK İLE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Yönetim, daha önceki bir zaman diliminde belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için görülecek işlerin başkalarının eliyle yerine getirilmesinin amaçlandığı her bir durum için kullanılan bir kavramdır. Enerjisinin tamamını öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesi, kaynakların verimli kullanılması, örgütsel yapının iyileştirilmesi ve insan faktörüne yöneltilmiş olarak akla dayalı kontrol çerçevesinde yönetim kültürüne dayalı bir problem çözücüdür yönetici (Kotter J., 1990, s. 69). Organizasyon hedeflerinin yerine getirilebilmesi için mevcut sorunları çözme, planlama yapma, örgütlenme, koordine olma ve değerlendirme gibi unsurlara dair kavramsal ve teorik tekniklerin bilinçli bir sistemle ustaca uygulanmasını sağlayan faaliyetlerin tamamı yönetim kavramını tanımlayabilmektedir (Erdoğan, 2000, s. 13).

Organizasyonlar, ortak hedeflere ulaşmayı amaçlayan ve bunu yaparken de belirli kuralların sınırları etrafında toplanmış bireylerden meydana gelmektedir. Sonuç olarak oluşturulmak istenen yapı ne olursa olsun meydana gelen örgütün yapısında ön planda tutulan unsurlar yöneten ve yönetilen kavramlarıdır (Erdoğan, 1996).

Yapılmış olan tanımlamalardan sonra yönetici kavramı, elde edilen kâr ve üstlenilen risk başkalarına ait olmakla birlikte, mal ve hizmetin ortaya çıkmasını sağlayacak üretim etmenlerini birleştiren ve bu amaçla bir araya gelen çalışanlara yön veren kişi olarak tanımlayabiliriz. Liderlik kavramını ise, insanları etkisi altına alarak nereye, nasıl ve neden gidilmesi gerektiğini, belirlediği amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendiren kişidir (Kotter J. , 1990).

Yöneticiliğin temelinde güçlü otorite, gerçeğe dayalı davranışlar, kurallara bağlılık ve kontrol etme gibi konu başlıkları yer alırken; liderliğin özünü yaratıcılık temeli, belirsizliklerin minimum seviyede tutulması, riskin, duygusallığın ve değerler bütünüünün meydana konulduğu konular oluşturmaktadır. Bu itibarla insanların duygusal ve düşünsel farklılıklarını belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda etkisi altına alarak yön vermesi liderliğin özü noktasında önem taşımaktadır. Belirtilen bu nokta liderliği yöneticiden ayıran özellik ve yeteneklerin farklılığını ortaya koymaktadır (Akdeniz, 2010, s. 29).

Lider ve yönetici benzer kavramlar gibi görünse de kavramsal olarak farklı yapıya sahiptirler. Lider, planlar doğrultusunda kararların gerçekleştirilmesini kendi fikir ve hedefleri doğrultusunda takipçilerini etkilemesiyle mümkün kılan kişi olurken; yönetici ise, otorite tarafından üstlendiği göreve getirilmiş, belirlenmiş hedefleri tutturma çabası olan, işleri programlayan, bu programı uygulatan ve denetleme mekanizmasını üstlenen kişi olarak tanımlanabilir. Her yöneticiden liderlik özellikleri taşınması beklenmezken, liderin yöneticinin sahip olduğu özellikleri de bünyesinde barındırması beklenmektedir. Çünkü lider, planlama, kontrol ve iş yürütücülük özellikleriyle gücünü arttırmaktadır (Engin, 2007, s. 25).

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirinden ayrıştığı yegâne noktalar planlama yapma, gücü elinde tutma ve otorite kurma gibi amaçları sağlarken izledikleri süreç aşamasında farklılık göstermektedir. Bu amaçla lider, planlanan hedefleri gerçekleştirebilmede takipçilerini etkisi altına alma yetisi olan bireydir. Yöneticiyi ise temsil ettiği güç için çalışan, onların belirlediği hedefler doğrultusunda çalışanları

koordine eden, idare ve kontrol mekanizmasını yürütmekle sorumlu birey olarak tanımlamak mümkündür. Otorite boyutuyla bakıldığında liderin resmi bir yetkiyle yetkilendirilmesine ihtiyaç olmazken, yöneticinin temsil ettiği pozisyon açısından işlerliğin sağlanması için belirli yetkilerle donatılması gerekmektedir (Kılınç, 2009, s. 99).

Liderlik, yönetimin hedeflenen geleceğine ve buna ulaşmada izlenecek stratejiyle ilişkilirken, yöneticilikse yönetimin gününbirlik işlerinin gerçekleştirilmesiyle ilişkilendirilmektedir. Yöneticinin, bağlı bulunduğu yönetimin belirlediği vizyona ulaşmak için tasarlanmış ve uygulamaya geçirilmek için bekleyen prosedürlere ihtiyacı varken, liderlerse, ulaşmak istenen vizyonu belirler ve hayata geçirir. Bunları yaparken yöneticiler, çalışanlarını denetleme imkânı sağlayan yönetim süreçlerini harekete geçirirken; liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamakla birlikte belirlenen vizyona ulaşma yolunu takip etmektedirler (Yılmaz, 2011, s. 12).

Bennis ve Nanus'a göre yöneticiyi, işini doğru bildiği yoldan yapan kişiler olarak ifade edilirken, liderler doğru işi bulabilen ve yapabilen kişiler olarak ifade edilebilmektedir. Warburton, genele bakıldığında çoğunlukla lider olarak nitelendirilen kişilerin aynı zamanda iyi bir yönetici olma özelliğini de taşıdığını, fakat yöneticilerin aynı zamanda iyi bir lider olma özelliğini taşımadığını ifade etmektedir.

Kotter'e göre yöneticilik, karmaşıklıkların üstesinden gelebilmesiyle ilişkilendirilmektedir. İşleyebilen bir yönetim için örgüt yapısının yasal sınırları çizilmiş planlar dâhilinde uygun sonuçların alınması önceliğiyle yapısal düzeni ve tutarlılığı ön planda tutulmasıdır. Liderlik, değişimle birlikte dönüşüme uyum sağlamakla ve bunu yaparken de ilham kaynağı olmakla ilişkilendirilmektedir. Kotter, etkinliklerin örgütsel boyutuna bakıldığında liderliğin ve yöneticiliğin en güçlü haliyle olması gerekliliğini, fakat örgütlerde liderlik olgusunun daha fazla geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü günümüzde gelir odaklı örgütlerde yöneticilerin en temel amacı, yalnızca üslendiği işleri vaktinde ve uygun bütçeyle dünden daha iyisini yapma kaygısıyla gerçekleştirmektir. Bennis de aynı düşünceden yola çıkarak günümüz gelir odaklı örgütlerde yöneticiliğin liderlikten daha baskın olduğunu ifade etmektedir (Arıkan, 2001, s. 111).

Yöneticilik faaliyetleri; planlama yapma, bütçe oluşturma, örgütlenme, kontrol sağlama ve etkin problem çözme etkinliklerini içermektedir. Liderlik faaliyetlerinin

temelinde ise; direktiflerin (yönergeler) belirlenmesiyle takipçileri, belirlenmiş direktifler yönünde güdüleme ve teşvik etme bulunmaktadır. Bu da demek oluyor ki, yönetim daha idari bir temele oturtulurken, liderlik daha insani temeli olan bir süreçtir (Uzun , 2005, s. 8).

Liderlik, organizasyonun hedeflediği başarıya ulaşması için çalışanların motivasyonlarını sağlayarak, en başarılı yönetim şekliyle dürüst, güvenilir ve saygın çalışan ortamı sağlamaktır (Erdoğruca, 2011, s. 7). Örgütlerde kullanılan temel araçlardan otorite ve etkilemenin insanları yönlendirmedeki kullanım yöntemi, kişiye lider ya da yönetici vasfının yüklenmesini sağlamaktadır (Geylan, 1992, s. 3).

Yönetici, yaptırım gücünü yetki ve otoriteden alırken; lider, güç olarak etkileme özelliğinden faydalanır ve bireylerin motivasyonunu en yüksek seviyede tutmayı sağlayacak yöntemler kullanır. Lider, zor olan kalıcı ve sürekli yolu seçmektedir (Aytürk, 1990, s. 14).

Kavramsal olarak liderlik ve yöneticilik birbirine karıştırılmasına ve aynı anlamda kullanıldığı zamanlar olmasına rağmen, temelde farklı anlamlar taşımaktadırlar. **Yönetici;** organizasyonun plan ve hedef beklentisini, ortaya konmak istenen mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesini sağlayacak üretime yardımcı faktörlerin ortak paydada toplanması ve organizasyonu işler hale getirme sorumluluğu olan kişi olarak tanımlanabilir. **Lider ise;** hedeflerin gerçekleştirilmesinde fikrin çalışanlara benimsetilmesi ve yönlendirilmesini sağlayan, bütün unsurları hedefler etrafında toplamayı bir köprü vazifesiyle gerçekleştirmeyi başarabilen kişidir (Ersançmış, 2015, s. 4).

Kotter, liderliğin içinde yönetim ne kadar varsa yönetimin içinde de liderliğin o kadar var olduğunu ve bundan ötürü benzerlikler barındırdığını savunmuştur. Fakat benzer yönlerinden bahsedilen bu kavramların temelde farklı anlama sahip kavramlar olduğunu da ileri sürmüş olup, Kotter ortaya koyduğu araştırmalar sonucunda bahse konu edilen kavramların benzer ve farklı yönlerini üç faaliyet başlığıyla sunmuştur. Yönetimin belirlenen geleneksel özellikleri; geleceğe yönelik hedefsel planlama ve bütçeleme yapmak, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik organize edilmiş personel grupları oluşturmak, kontrol dâhilinde sonuçlar elde etme ve gözlemlenen ortaya çıkmış problemlere çözüm bulmaktır. Liderliğin belirlenen geleneksel özellikleri; geleceğe yayılmış uzun zamanlı hedeflere ulaşma aşamasında planlanmış stratejik yön belirleme

ve yöneltme, çalışanlara misyon yükleyerek onları belirlenmiş düzenle birlikte bağlılıklarını sağlama ve pekiştirme, bireylerin değer yargılarını, ihtiyaç ve hissiyatlarını harekete germeye yönelik motivasyonlarını sağlayarak, yüklenen misyon yönünde hareket etmelerini sağlamaktır (Dinçer, Hacıoğlu ve Şeremet, 2014, s. 327).

Liderlik ve yöneticilik kullanımda yakın kavramlarmış gibi olsa da eşdeğer sözcükler değildir. Lider, belli bir kitleyi ortak amaçlar etrafına toplayabilen, amaçların gerçekleşebilmesi için etkileme özelliğini kullanan ve harekete geçmelerini sağlayacak bilgiye sahip kişilerdir. Yapılan açıklamalardan yola çıkılarak, liderliğin temelinde bireyleri etkileyebilme ve bu etki çerçevesinde bireyleri belirlenen hedefler doğrultusunda gidilmesi gereken yönü, kullanılacak yöntemi göstererek yönlendirebilme özelliği bulunmaktadır. Yönetici, bir otorite tarafından yetkilendirilmiş amaçlar doğrultusunda çalışan ve planlama, uygulama, denetleme mekanizmasını ceza ve ödül yetkisine dayanarak yürütmekle sorumlu kişidir. Liderlik, yöneticilikten farklı olarak bir konumdan ziyade bir sürecin ürünüdür. Bu süreç, organizasyonu oluşturan kademelerin tamamında öğrenilmesi, gözlemlenmesi, anlaşılması ve erişilmesine olanak sağlayan yetenek ve uygulama dizisinin bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 181).

Görüldüğü üzere liderlik ve yöneticilik farklı birer kavramdır. Her ne kadar aynı olduğu veya olması gerektiği hususunda ısrar eden bilim insanları var olsa da liderliğin özünde önderlik etmenin, yöneticiliğin özünde ise resmi otoritenin olduğu kavramlardır.

1.5. MODERN LİDERLİK TÜRLERİ

Belirli zamanlarda en doğru liderlik yaklaşımının ne yönde ve nasıl olması gerektiği açıklanmak istenirken; liderin karizma etkisi ve kişisel etkileme gücü, takipçilerin kişiyi lider olarak kabullenmesi, liderin yerine getirdikleri isteklerinin alt boyutunda ondan etkilenme sebepleri ve lideri algılama şekli; liderin takipçilerine karşı belirleyeceği tutum ve davranışların yöntemini saptarken, algılama konularında nasıl tepki vermeleri gerektiği hususunda eksik yönler bulunduğu bilinmektedir. Bu sebeple son dönemlerde geliştirilmiş liderlik yaklaşımları, cevap bekleyen sorulara cevap bulmaya çalışmakta ve yenilik odaklı sınıflandırmalarla liderlik sürecini açıklamaya yönelmektedir (Koşar, 2007, s. 14).

21. yüzyıl beraberinde getirdiği teknolojik gelişmeler, artan rekabet ortamı ve ortadan kalkan teknolojik sınırlar liderlikteki yaklaşımları da farklılaştırmıştır. Yönetim

ve organizasyon alanındaki gelişmeler bilgi düzeyinin ve beklentilerin değişim göstermesiyle yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

1.5.1. Etkileşimci Liderlik

Lider – takipçi etkileşiminin temelinde liderlerin takipçileriyle olan gizli anlaşma veya değiş – tokuş mantığına göre gerçekleştiği fikri benimsenmiştir. Geçmişten gelen tecrübeler ve geleneklerin şekillendirdiği bir liderlik tarzını barındırmaktadır. Bu liderlik tarzında takipçilerin geçmişten kazanılmış çalışma alışkanlıklarını en faydalı ve etkin şekilde iş yaptırma yöntemlerine dönüştürerek kullanılması hedeflenmiştir (Erdoğan, 2011, s. 38).

Bu tip liderler, çalışanların değişime ve yeniliğe olan arzularını göz ardı ederek, risklerden uzak durarak, devam eden faaliyetleri etkili ve verimli hale getirmek için yetkilerini koşulsal ödüllerle gerçekleştirmektedirler (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015, s. 204).

Etkileşimci liderlik düşüncesinde, takipçilerin bireysel kazanımları karşılığında, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak çabayı takipçilerin göstereceği karşılıklı bir alış-veriş ilişkisine dayanmaktadır.

1.5.2. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlikler, takipçilerini karar alma ve yönetim faaliyetlerinin dışında tutmayı tercih etmektedir. Yani belirlenecek olan amaçların, amaçlara ulaşmak için yapılacak plan ve izlenecek politikaların oluşturulmasında takipçileri bu sürecin dışında tutmaktadırlar. Bütün bu yönetim planlama sürecinin merkezine kendilerini koymaktadırlar.

Otokratik lider, yetki ve sorumluluk faktörlerini kendi tekelinde toplayarak, herhangi bir tartışma ve itiraz ortamının oluşmayacağı, karar verme yetkisinin sadece kendisinde olduğunu kabullenen, aldığı kararlara itaat eden çalışanlardan oluşmasını sağlayarak bütün iş ortamını yapılandırır ve uygun hale getirir. Çünkü otokratik liderlikte, temel düşünce “Neyin yapılıp ya da neyin yapılmayacağını en iyi bilen liderdir.” düşüncesi doğrultusunda kendi bildiği gerçeklik olgusunu dayatma yoluyla takipçilerine kabullendirme yolunu benimsetmektir (Gezici , 2007, s. 14).

Otokratik liderler, organizasyon kavramını gerçekleştirmede liderlik yeteneklerini pozitif yönde geliştirmiş, sürecin bireysel farkındalık düzeyini artıran ve olumlu yönde yönlendiren ahlaki, esnek, iyimser özelliklerini uyumlu hale getirmek için çaba harcamayı temel almış liderlerdir (Yücel ve Kılıç, 2017, s. 83).

1.5.3. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Bu tarz liderlik, organizasyonun plan, politika ve amaçlarının ortaya konulmasında ve gerçekleştirilmesinde yapılacak iş bölümü tanımlamalarının, çalışanların fikir ve düşünceleri doğrultusunda belirlenmeye çalışıldığı, liderin yönetimdeki yetkilerini bu yönde paylaşma eğilimi gösterdiği liderlik tarzı olarak tanımlanabilir.

Çalışanların, bireysel sorunlarıyla ilgili karar alma isteklerini doğrudan yöneticilerle paylaşabilme ve kararlara katılma imkânı bulmaktadır. Bu yöneticiler çalışanlar üzerinde baskı kurmadan, iş tatminin en yüksek seviyede tutulmaya çalışıldığı, üstelendikleri görevlerde organizasyonları başarıya ulaştırmak için devamsızlıkları en düşük seviyeye çektikleri ortamı oluşturmaya odaklı liderlerdir (Gezici, 2007, s. 16).

Demokratik liderlik, paylaşılan güç fikriyle çalışanların da güçlendirilmesini benimseyecek davranışçı gelenekten ilham alınmıştır. Karar verme sürecinde çalışanlardan birini veya birkaçını bu sürece dâhil etmeyi benimsemektedir. Böylelikle çalışanların örgütlenebilmesi, plan yapma ve karar verme sorumluluklarını kazanmaları için faaliyetlere katılmaları sağlanmaktadır (Tunbçilek ve Kaya, 2020, s. 34).

1.5.4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, takipçilerin kendilerine özgü düşünceler ile liderin düşüncelerini örtüştürmesi, onun inanç, değer ve davranışlarını taklit etmesini ya da daha iyisini ortaya koymak için gayret göstermesine yönelik liderlik tarzıdır.

Bu liderler, takipçilerinin vizyon oluşturmalarında etkin rol alan, bağlılık olgusunu geliştirmelerinde destekleyici faktör olan, amaçların oluşturulmasında kolektif bir zemine oturtulması için çaba harcayan ve hedeflenen amaçlara ulaşıncaya kadar başarılı olmanın nasıl bir his olduğunu onlara aşılayabilen kişileridir. Böylelikle takipçilerinin değerlerini, tercihlerini ve ihtiyaçlarını karizmatik liderler değişime

uğratabilmektedirler. Kısacası karizmatik liderler, bünyelerinde barındırdıkları cesaret, kendine olan güven, hitabet ve ikna edebilme yetenekleriyle başkalarının değer yargıları ve vizyonlarını etkileyen ve değiştirebilen kişiler olarak tanımlanabilmektedir (Aykanat, 2010, s. 51).

Karizmatik liderler, organizasyon genelinde alınacak olan kararları bireysel olarak alırlar ve söyledikleri her sözün emir kabul edilmesini beklemektedirler. Tutarlı ve güçlü vizyon düşüncesine sahip hareketlerde bulunmaktadırlar. En belirgin özelliklerinden biri kendilerini net bir şekilde ifade edecek tutum ve davranışlarda bulunmalarıdır (Avcı, 2019, s. 152).

1.5.5. Hizmetkâr Liderlik

Bu liderlik tarzını ilk olarak Robert Greenleaf ortaya koymuştur. Hizmetkâr liderler, organizasyonun misyonunu ve amaçladığı hedefi gözetirken, takipçilerinin de ihtiyaçlarını gerçekleştirecek ortamı yaratırlar. Takipçilerinin en yüksek motivasyonla işlerinde başarılı olmalarını ve organizasyonun gelişmesini sağlamalarını, bağlılıklarını yükseltmelerini, katılımlarını sağlayacak özgür ve yaratıcı ortamı sağlamak için çabalarlar. Hizmetkâr liderler, kendilerini daha az düşünür ve öncelikle hizmet etmeye odaklanırlar. Çalışanların kendilerinden bekledikleri vizyon beklentisini yerine getirmeleri, gelişim ve dönüşümü gerçekleştirecekleri amaçları yükleyerek, çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri için çalışırlar. Bu, hizmetkâr liderliği, insan sevgisi ve yardımseverlikle olgunlaştıran bir ustalığın eseri olduğunu ortaya koymaktadır (İnce, 2019, s. 29).

Hizmetkâr liderler, çalışanların alınacak karar süreçlerine dâhil edilerek ekip çalışmasını ahlaki bir temele oturtturarak gelişmesini ve değişmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Organizasyonda kendi lehine davranışlar yerine genel iyiliği benimsemeleri için çaba harcamaktadırlar (Küçük ve Yavuz, 2018, s. 82).

1.5.6. Etik Liderlik

Etik, ahlaki değerler bütünüdür sağlamak amacıyla yanlış ile doğrunun birbirinden ayrılması olarak ifade edilebilir. İlişki yönünden birbirinden farklı değerlendirilmesi mümkün olmayan etik ve liderlik kavramlarının bir bütün olarak ele alınması bazı tarihsel dönüm noktalarına gereksinim duymuştur. Bu dönüm noktalarının en bilinenleri

küresel düzeyde gerçekleşen ekonomik kriz zamanlarında büyük işletmelerde ortaya çıkan yönetsel boşlukların ön plana çıkmasıdır. Böylelikle etik kavramının liderde bulunması veya bulunmamasıyla ilgili tartışmanın zeminini oluşturmuştur (Yıldız, Aykanat ve Tüzemen, 2016, s. 246).

Kişisel faaliyetlerin kişiler arası ilişkilerde uygun davranışların gösterilmesiyle davranışları güçlendirme, karar alma ve iki yönlü iletişim yoluyla takipçilere tanıtılması etik liderlik olarak tanımlanmıştır. Takipçilerine, lider olarak güvenilir olduklarını, sözüne güvenilir ve adil davranışlar sergileyen kişiler olduklarını ortaya koyan davranışlar benimsemektedirler. Organizasyon ortamının varlığı etik kavramını ortaya koyan özelliklerin oluşturulabilmesi için önemlidir. Etik liderlikten bahsedilmesi için mutlaka etik değerleri ve ilkeleri yoğunlukla taşıması gerekmektedir. Etik değerler ne kadar benimsenir ve uygulanırsa organizasyona olan bağlılık da o kadar güçlü olmaktadır (İnce, 2019, s. 31).

Etik liderler, tarafsız, adil, dürüst, nesnel, eşit, etkin, profesyonel ve tarafsızlık gibi özelliklerle hizmetlerini yürütmekte ve karar almakta kullanılması gereken ilke ve değerleri oluşturmaktadır. Bu ilke ve değerleri kendinde barındıran liderlerin etik yönetim anlayışını benimsediğinden bahsedilebilmektedir (Kafadar ve Kaygın, 2017, s. 79).

Etik lider, temelinde dürüstlüğü yol gösterici olarak benimsemiş hem özel hayatlarında hem de iş hayatlarında takipçilerine verilen vaatleri bu değer doğrultusunda eksiksiz yerine getirmeyi odak noktası olarak belirlemiştir.

1.5.7. Stratejik Liderlik

Stratejik lider, yaşanacak veya yaşanması muhtemel olan olayları önceden tahmin edebilmeleri sayesinde, organizasyonun içinde bulunduğu durumu değiştirip, geliştirecek vizyonu oluşturmasını, organizasyonu içinde bulunduğu durumdan, olması istenilen duruma taşıyacak amaca odaklanmaya yardımcı olmayı, organizasyonun yol gösterici esnek bir düşünce yapısına kavuşmasını ve geleceğe yönelik bir bakış açısına sahip olmasını sağlayan kişilerdir. Organizasyonun işleyişinde meydana getirdikleri stratejinin etkin rekabet ortamında etkileşim halinde oldukları çevre ile uyum halinde olup olmadığını sağlamak için sürekli gözlem ve denetim faaliyetlerini etkin kullanmaktadır (Üner, 2000, s. 22).

Organizasyondaki bürokratik uygulamaların artışının engellenmesi, stratejik liderlik olgusunun gelişmesiyle sağlanabilir. Bunun sağlanmasıyla organizasyonun daha hızlı gelişmesi ve stratejisinin globalleşen düzene daha duyarlı hale gelmesi için önemli bir güç oluşturabilecektir. Böylelikle girilen rekabette bir avantaj sağlama kaynağı olarak kullanabilme mümkün olabilecektir (Kurtuluş, 2007, s. 29).

Stratejik liderlerin en önemli sorumluluğu, örgütün mevcut durumu ile aniden ortaya çıkabilecek değişim ve dönüşüme uyum sağlaması açısından verimli çalışmayı sağlamaktır. Stratejik liderliği tanımlarken kişisel yetenek ve becerilerinin doğrultusunda ileri görüşlü ve bilinçli bir düşünce yapısının ortak sonucu olarak ifade etmek mümkündür.

1.5.8. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik

Bu çalışmanın odak noktası olan dönüştürücü liderlik kavramı ve tarihsel süreçteki gelişimi, özellikleri, boyutları ile dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel boyutta faktörler ve dönüştürücü liderliğin gerekliliğini ortaya koyacak sebepler irdelenerek açıklanmıştır.

1.5.8.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Yenilik, içinde bulunduğumuz 21. yüzyılın bütün yapılarında, organizasyonların bütün yönetim kademelerinde, bireysel ve toplumsal, kültürel, ekonomik istek ve ihtiyaçlarının tamamında büyük bir etki göstermiştir. Bu kadar yeniliği gerektiren ve mecburi kılan değişimin, beraberinde liderliğe yeni boyut getiren dönüştürücü liderliği ortaya çıkarması mümkün olmuştur (Akçakaya, 2010, s. 116).

Dönüştürücü liderlik, 1980’lerden sonra önemi sürekli artan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Burns, etkileşimci liderlik kavramıyla birlikte 1978 yılında “Siyasi Liderler” eserinde dönüştürücü liderlik kavramını da kullanmaktadır. Dönüştürücü liderlik ortaya çıktığı dönemde yapılan araştırmalarda liderin yüksek özgüven, geniş çaplı görme yetisi, gelişmiş ahlaki değerleri taşıma ve anlık karar verme yetisi gibi özellikleri barındırdığı görülebilmektedir. Bu liderlik anlayışı, onu takip edenlere geniş çaplı görme yetisi kazandırmayı amaçlayarak takipçilerine, yaptıkları işlerden daha fazlasını yerine getirebilecekleri misyonu kazandıracak motivasyonu yükleyebilen liderlik anlayışıdır (Akdeniz, 2010, s. 18).

Tarih sahnesinde döngüsel olarak üzerinde durulan ve bulunduğumuz zaman diliminde de önemini sürdüren liderlik kavramını tanımlamak maksadıyla çeşitli teoriler ele alınmıştır. Bu çeşitliliğin ortaya çıkmasında temel faktör ekonomik yapının beraberinde getirdiği gelişmeler ile bu gelişmeler sonucunda elde edilen değişimdir. Değişimle ortaya çıkan farklılıkların beraberinde liderlik tarzlarının da sisteme uyum sağlama zorunluluğu ortaya çıkmış ve bundan ötürü liderlik tarzları da geliştirilmiştir. Değişim odaklı düşünce yapısına sahip dönüştürücü liderlik kavramı da geliştirilmiş liderlik anlayışlarından biri olarak karşımıza çıkmıştır (Zengin, 2019, s. 1327).

Burns, birbirlerini etkileyen lider ve onu takip edenlerin, karşılıklı etkileşim ile birbirini tetikleyen ve motivasyonu ahlaki düzeyde sağlayan süreç olarak dönüştürücü liderlik kavramını tanımlamıştır. Dönüştürücü lider, takipçilerinin bireysel korkularından, nefret duygularından ve kıskançlık gibi içsel dürtülerinden kurtulmaları, ahlaki değerlerden faziletli, cesur, iyimser ve barış yanlısı hissiyatlar kazanmaları için çabalamaktadır (Çalışkan, 2017, s. 14). Böylelikle olumlu hissiyatlar oluşturularak organizasyonda ortak ve bütüncül bir kültür oluşturmak için çaba harcamaktadırlar (Bass ve Avolio, 1993, s. 115).

Dönüştürücü lider, destekleyicilerini adeta etkisi altına almayı sağlayan etki ve ilhamı bir arada bünyesinde toplayan bir tarzın, örnek alınan ve özenilen temsilcisi olmalıdır (İşcan Ö. , 2006, s. 164).

Dönüştürücü liderler kendilerini değişimi kovalayan ajanlar olarak görür, belirsizlik ve karmaşayla yaşamları boyunca sürekli mücadele edecek görüşe sahip liderlerdir (Can, 2005, s. 276).

David Hughes dönüştürücü liderlik kavramını, ortaya bir vizyon koymak ve bu doğrultuda organizasyonu yeni eğilimler doğrultusunda sürekliliğini sağlayacak, kültürel, sosyal, ekonomik ve teknik bütün sistemleri değiştirerek yeni değişimleri gerçekleştirerek yeniden düzenleme ve yenileme süreci olarak tanımlamıştır (Özalp ve Öcal, 1992, s. 210-211).

Dönüştürücü liderler, akılcı değişimlerin kararlılıkla gerçekleşmesini sağlayan fırsatları gerçekleştiren ve dönüşümü destekleyici kararlara öncülük edecek kararları alabilenlerdir (Kaya, 2007, s. 355-372). Bu tutum liderin bakış açısının ne kadar geniş bir perspektifi kapsadığını ortaya koyarken, lider bu özelliğiyle takipçilerini ikna etmesi kolaylaşacaktır. Yani dönüştürücü liderin organizasyondaki yaşamı takipçilerine daha

anamlı kılmasıyla, heyecanlarını artırarak onu takip edenlerin lidere olan adanmışlık seviyelerini artırmış olacaktır (Koçel, 2003, s. 605).

Günümüzde dönüştürücü liderlerin, araç olarak gördüğü mevcut düzeni bırakarak sürekli yenilenmeye ve değişime dayalı düzeni benimseyerek ve bu düzeni takipçilerine benimseterek oluşabilecek değişimlere adapte olmakta zorlanmayacakları savunulabilir. Bundan ötürü dönüştürücü liderlik yaklaşımı, geleneksel liderlik yaklaşımlarından yola çıkarak yaptıkları reform ve yenilik boyutuyla daha yetenekli bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilmektedir (Şirin ve Yetim, 2009, s. 70).

Dönüştürücü liderler takipçilerini değiştirerek dönüştüren bir sürecin öncüsüdürler. Dönüştürücü liderlerin yetenekleri astların güven, saygı ve sadakat duygularını tetikleyerek bağlılıklarının yükselmesini sağlar. Lider, bu bağlılıkla takipçilerin görev ve sorumluluklarını kaliteli bir performansla yerine getirmelerinin, kendi ulaşmak istedikleri amaç ve ideallere ulaşmak için organizasyonun ortak amaçlarını yerine getirilmesiyle gerçekleşeceğine inandırmış ve takipçilerini bu yönde yönlendirmiştir (Erçetin, 2000, s. 57).

Yapılan dönüştürücü liderlik çalışmaları, öncelikle organizasyonların yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerden çıkacağı varsayımıyla, araştırmalar bu yöne kanalize edilmiştir. Dönüştürücü liderlik olgusunun organizasyonun her kademesinden çalışanlardan çıkabileceğini ve çalışanlara performansta bu düşüncenin olumlu etki edeceği düşüncesini ileri sürmüş olup, bu düşünceyle toplumsal hareketlerde, büyük ve küçük organizasyonlardaki birçok düzeyde liderlik olgusu incelenmiştir (Bass, 1995, s. 295).

Dönüştürücü liderlik anlayışı, süregelen işlevsel liderlik anlayışından daha farklı ve üst bir seviyede hedefini belirlemiştir. Lider kadroları alt çalışanlar için hedeflenen bir model teşkil etmiştir. Dönüştürücü liderler, çalışanların bütün beceri ve yeteneklerini ortaya koymaları ve kendilerine olan özgüvenlerini yükselterek daha iyi sonuçlar almak için motive etmektedirler. Değişimi yakalayacak esnekliğe her zaman sahiptirler (Ersançmış, 2015, s. 10).

Dönüştürücü liderler onların izinden gidecek olan takipçileri ile etkileşim içinde olmasıyla ortak amaçlarını, motivasyonlarını ve başarmaya olan inançlarını en üst seviyeye çıkartarak onları adeta yeniden şekillendirirler. Onları çevre ve topluma duyarsız, şahsi fikir sahibi olmaktan uzak bir düşünce yapısından kurtarıp, aksi yönde

bir düşünceyle organizasyonun ortak vizyonunu gerçekleştirecek bireylere evrilmesini sağlamaktadırlar (Barutçugil, 2014, s. 91).

Dönüştürücü liderler ilham verici bir vizyon barındıran, vizyonlarını etkili şekilde paylaşan, takipçilerinin tümüyle sürekli bir etkileşim içinde güven telkin ederek saygı uyandıran, tüm zorluklara rağmen insanları ortak değerler ve herkesin benimsediği bir amaç etrafında birleştirebilen sosyal mimarlardır.

1.5.8.2. Dönüştürücü Liderlik Özellikleri

Dönüştürücü lider, kendi benliğini değişime ve dönüşüme aracı kılan kişidir. Değişim ve dönüşüm için kullandığı yöntem ve uygulamalarda tekrara düşmeyen, karşılaştığı problemler için takipçilerinin tüm yaratıcılıklarını kullanarak özgün fikirler ortaya koymalarını ve bu fikirleri hayata geçirebilecekleri zemini oluşturacak fırsatı sağlamak dönüştürücü liderlerin temel düşünce yapısını oluşturmaktadır.

Dönüştürücü liderler etkili bir motivasyon yaklaşımıyla iletişimdeki etkiyi pozitif artırmakla birlikte radikal değişim, yenilik ve dönüşümler için takipçilerinin güvenlerini kazanma yolunu en iyi şekilde kullanabilme özelliğini taşımaktadırlar (Uzer, 2010, s. 36-37).

Dönüştürücü liderlerin temelde meydana getirmek istedikleri düzenin bağımlı birer birey yaratmak yerine, mantıklı ve korkusuzca eleştirebilen düşünce yapısına sahip, risklerden korkmayıp aksine üzerine gidebilen ve ortaya çıkabilecek bireysel hataların aslında bir gelişim fırsatı olduğunun farkında olan çalışanlar yaratma isteğinde olmalarıdır (Selen, 2001, s. 247-278).

Dönüştürücü liderlik özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olacaktır; değişimi ve dönüşümü gerçekleştirecek cesareti bünyelerinde barındırırlar. Sürekli inceleme ve araştırma ile kendini geliştirme eğilimleri, ömür boyu süregelen bir ders alma ve öğrenme özelliklerinin sonucudur. Değişim unsurunun odak noktasındadırlar ve kavramsal yeteneklerini ustaca kullanmaktadırlar. Takipçileri üzerinde ilişki kurma güdüsü uyandırır, belirsizliklerin hâkim olduğu hallerde mücadele etmeyi bilirler, vizyonu oluşturan ve yön veren kişilerdir, değerleri yol göstericidir (Berber, 2000).

1.5.8.3. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Burns' un 1978 yılı itibariyle tanımladığı ve Bass'ın ise gelişmesini sağladığı dönüştürücü liderlik, yöntemlerinde basite indirgenmiş tekniklerden farklı bir tutum sergileyerek zihinsel olarak yapmış olduğu kurgulamalarla çalışanların tutum ve davranışlarında farklılıklar oluşturma, vizyonda birliktelik sağlama, organizasyonun amaçsal ve hedefsel planlarının gerçekleştirilmesi aşamasında bağlılığı gerçekleştirme, bireysel gelişim sürecinde örgüt ikliminin oluşturulmasına ilişkin dönüştürücü liderliğe ait rollerin kapsamı genişletilmiş ve çalışan performansının gelişmesinde önemli rol oynamıştır (Bakan , Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015, s. 203).

Dönüştürücü liderlik; değişim, dönüşüm, yenilik ve kalıcı reform hareketlerine yönelik bir liderlik çeşididir. Dönüştürücü lider hayalini kurduğu ve gerçekleştirmeyi arzuladığı hedeflere ulaşmayı arzular. Bunu yaparken de gücünü vizyonuyla belirlemekte ve takipçilerini ortak hedefler etrafında birleştirmek için karizmatik etki, entelektüel teşvik, ilham kaynağı olma ve bireysel ilgi gibi dört temel yönetim tarzını benimsemektedir (Alkan, 2006, s. 57). Dönüştürücü liderliğe ilişkin bu dört temel boyut ile ilgili açıklamalar aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.5.8.3.1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki)

Karizma kelimesinin kökenine bakıldığında, Yunanca ilahi (kutsal) anlamına gelen 'kharisma' kelimesinden türetildiği görülmektedir. Karizma, sahip olduğu heyecan ve arzuyu etkileşimde bulunduğu kişilere kendi duygularıymış gibi aksettirebilmeyi ve bu kişilerde güçlü bir bağlılık oluşturabilmeyi sağlayan kişisel cazibe yetisi olarak tanımlanmaktadır (Kurtuluş, 2007, s. 49).

Weber' in karizmatik otorite kavramı karizmayı, insanların bazılarında var olduğunu düşündükleri olağanüstü kişisel yetenek ve özellikleri taşıdığına, bundan ötürü onlara gönülden gelen bir hissiyatla inandıkları ve izledikleri bir özellik olarak tanımlamaktadır. Bu özellik dönüştürücü liderliğin en önemli unsurlarından birini teşkil etmektedir. Karizma özelliği, liderler ile onu izleyen takipçileri arasında duygusal ve bilişsel yönden oluşan güçlü bağı ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler, karizmatik bir etki odağıyla takipçileri arasında bir bağ oluşturabilmek için takipçilerinin umutlarına, arzularına ve duygularına nasıl dokunuşlar yapması gerektiğini iyi bilmelidirler. Söz

konusu bu durum, lidere karşı duyulan sadakati ve güveni arttıracak köklü değişim ve dönüşümlerin gerçekleştirilmesinde büyük önem teşkil etmektedir (Erkan, 2002, s. 39).

Karizma, dönüştürücü liderlik kavramının yapı taşlarından biridir. Bass karizmayı, takip edenlerin liderlerine gösterdikleri sevgi, saygı, hayranlık ve güven olgularından ötürü “idealize edilmiş etki” olarak da adlandırmıştır. Dönüştürücü liderlerin karizmatik özelliklerini ilham kaynağı olma, misyon ve vizyon duygusu oluşturma ve etkili motivasyon şeklinde göstermek mümkün olacaktır (Gül, 2003, s. 16-17).

Karizmatik etkiye sahip liderlik örneği olarak, Güney Afrika Cumhuriyeti’nin ilk siyahi başkanı, yüksek moral ve motivasyon özelliği olan, kalite farkından ötürü insanlara yaklaşımıyla bütün ulusu dönüştüren Nelson Mandela gösterilebilir (Gökkaya, 2005, s. 18).

Dönüştürücü liderler karizmatik özellikleriyle takipçilerinin özendiği bir rol modeldirler. Ortak bir misyonun öncüsü olarak ortak amaçların gerçekleştirilmesi için yardımsever, fedakâr ve ahlakın her türlü davranışsal seviyelerini yükseltmeye çalışırlar (Gül ve Şahin, 2011, s. 242). Dönüştürücü liderliğin ilk boyutunu oluşturan karizmatik etkinin, genellikle krizin hâkim olduğu durumlarda takipçiler üzerindeki etkiyi arttırdığından ve onları bir arada tutabildiğinden bahsedilmektedir. Fakat yapılan araştırmalar dönüştürücü liderlerin kriz zamanları dışındaki dönemlerde de takipçileri üzerinde oluşturdıkları duygusal etkiyi devam ettirdiği söylenebilmektedir (Paksoy, 2002, s. 192).

Karizma, takipçilerin gözünde liderini sözüne güvenilir ve peşinden gitmeye değer olarak görmesini sağlayan, bu sayede bireysel amaçlarını bir tarafa bırakıp örgütün amaçlarını ön plana koyarak bu amaçların gerçekleşmesi için yüksek performans göstermesine yardımcı bir etkidir.

1.5.8.3.2. Entelektüel Etki

Entelektüel (zihinsel) teşvik, izleyenlerin yaratım ve yenilenme sürecini içeren dönüştürücü liderlik faktörüdür. Lider bu yaratım ve yenilenme süreciyle birlikte problemlerin çözüm aşamasında, takipçilerin elde edecekleri sonuçlarda yeni yaklaşım tarzları ve yaratıcı yeni bakış açıları geliştirme çabalarını desteklemektedir (Bass, 1997, s. 130).

Dönüştürücü liderlerde entelektüel teşvik yaratma boyutu, izleyenlerinin sürekli yenilikçi düşünme alışkanlığını kazandıklarını düşündüğü an ortaya çıkmaktadır. Bu durumu sürekli canlı tutmaya çalışan dönüştürücü liderler, takipçilerini sürekli öğrenmeye yönlendirerek onların birer yenilik öncüsü olmalarını sağlamak için çabalarlar (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013, s. 5).

Yaratıcı ve yenilikçi düşünememe ile ilgili problemlerin açıklanması ve çözümlenmesi için entelektüel etki kullanılmaktadır. Dönüştürücü liderler eldeki mevcut sorunların tekrar tekrar gözden geçirilmesi ve mevcut varsayımlar üzerine geliştirilmiş yöntemlere teşvik ederek, takipçilerinin yaratıcı ve yenilikçi kavramlara hâkim olabilmeleri için onları motive etmektedirler. Liderler sorunlara karşı alışlagelmiş çözümlerden ziyade bambaşka bakış açılarıyla geliştirilmiş fikirlerin ortaya çıkması için takipçilerine rahatlatıcı bir ortam oluştururlar. Böylece organizasyonların etkili bir biçimde yol alabilmesini, yeniliği hedefleyen performansların artmasını ve güncel bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadırlar (Tosun, 2015, s. 17).

Entelektüel etki özelliği takipçilerin kattıklarını, düşünce seviyelerini ve yaratıcı yönlerini göstermeleri için aktif bir süreçtir. Bu süreç takipçilerin, sorun çözme yeteneklerine yönelik yeni yaklaşımlar ve farklı bakış açıları geliştirmelerinde katkı sağlayan cesaret temelli bir özelliktir.

1.5.8.3.3. İlham Kaynağı Olma

Dönüştürücü liderliği oluşturan bir diğer boyut ise ilham kaynağı olabilme yeteneğidir. İlham verebilme, beklentilerin en üst seviyede tutulan amaçları semboller vasıtasıyla takipçilerine iletebilme ve bunu gerçekleştirirken önemli olanları basite indirgenmiş şekillerle ortaya koyma durumudur. Böylelikle takipçilerin mevcut kapasitelerinin üstünde bir performansa sahip olmalarını sağlamaktır (Bass , 1990).

Dönüştürücü liderler farkındalığı, kişisel yetenekleri ve bireysel gelişim ve dönüşüm fırsatlarını vurgular. Bazı etkinliklerle organizasyon içinde birleşme fırsatları yaratılır. Bu fırsatlar ortak vizyonu destekler ve grup yeteneklerinin organizasyonel bir kültür oluşturmalarını sağlar. Takipçilerde oluşturulacak motivasyonla bireysel gelişime ve değişime adaptasyon sürecinde olumlu etki sağlanmaktadır (Erdoğruca, 2011; Pielstick, 1998, s. 7).

Dönüştürücü liderlikte iletişim kurma ve motive etme becerileri ön plana çıkmakta ve inşa edilecek stratejinin temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda geliştirilen vizyon izleyicilere aktarılmaktadır. Gerçekleştirilecek bu aktarma sürecinde iletişim kurma becerisi ön plana çıkarken, takipçileri inandırma ve onları harekete geçirme noktasında da motivasyon becerileri kendini ortaya koymaktadır. Dönüştürücü lider takipçilerinin üstün performans ortaya koymalarını sağlayacak ilham verici ihtiyaç, duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket etmeleri için fırsat vermektedir (Conger, 1999, s. 147).

Meydan okuma, ikna etme ve kararlılık gibi özelliklerle dönüştürücü lider takipçilerine ilham kaynağı olarak, onlara yeni bir vizyon kazandırır. Takipçilerin iyimser duygu ve heveslerini destekleyerek bir takım ruhu oluşturmak amacıyla gerekli özveriye ve çabayı dönüştürücü lider göstermektedir.

1.5.8.3.4. Bireysel İlg

Takipçilerin, organizasyonun dönüşüm ve değişim sürecindeki katkıları ile bireysel arzu, ihtiyaç ve yeteneklerinin en doğru şekilde belirlenmesi noktasındaki gerekliliği bireysel ilgi ortaya koymaktadır. Bu durumda dönüştürücü lider, bütünün içindeki bireysel boyutta motivasyonu ne şekilde sağlayacağını bilmekle sorumludur (Gül ve Şahin, 2011, s. 243).

Bireysel ilgiye yüklenen asıl amaç, izleyenlerin üstün olduğu özellikleri ile ihtiyaçlarını belirleyebilmektir. Belirlenebilen bu bilgileri dönüştürücü liderler, organizasyon üyeleriyle iletişim kurarak, takipçilerinin mevcut seviyelerini yükseltmek için bireysel ilgi özelliklerini aktif kullanmalıdır (Eraslan, 2003, s. 45).

Bireysel ilgi, tek tek bireylerin ihtiyaç duyduklarının belirlenmesi esasına dayanan, sahip oldukları gayretin tamamını göstermelerinde gönüllülük esasıyla ortaya koymasını destekleyen bir faktördür. Bu faktörün temsilcisi olan lider, takipçilerin bireysel gereksinimlerini özenle dinler. Takipçilerinin en üst seviyede performans göstermeleri için bireysel çaba harcayarak, güçlü ve bireysel ilişkileri belli bir disiplin çerçevesinde oluşturur (Bass, 1990, s. 119).

Dönüştürücü liderlik davranışını meydana getiren her bir bileşenin gerçekleştirilmesi, organizasyonda hedeflenen dönüşümün gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Dönüştürücü liderliğin boyutlarını oluşturan faktörler takipçilerin

bireysel gelişimleri için cesaret, bilgi ve becerilerin yükselmesini sağlamak için yol göstericidir (Yılmaz, 2006, s. 33). Ayrıca dönüştürücü liderlerin takipçilerine olan bireysel ilgisi, onların bireysel becerilerini organizasyon ihtiyaçlarına kanallize edebilmeyi sağlamaktadır. Böylelikle mücadele gereken yeni alanlara yönlendirerek, öğrenmede yeni yöntemler ve mevcut güven duygularının artmasını sayılayacak karar verme yetkisini kazandırmaktadır (İşcan, 2002, s. 101).

Takipçilerine destek olmayı amaç edinen lider, bunu yaparken özen gerektiren işi ortaya koyan kişiyi taktir ederek, onların kendilerine olan güvenlerini güçlendirmektedir. Takipçileriyle yakınlık kurmak, ihtiyaç ve beklentileri takip etmek ve bu beklentilerine cevap verme gerekliliğine dönüştürücü liderler inanmalıdırlar. Organizasyonlarda bireysel ilginin sonucunda ulaşılmak istenen, her bir bireyin özel olduğunu kabul ettirerek motivasyonun oluşturulması ve örgüte güven sağlanmasıdır (Yavuz , 2008, s. 62).

Her bir bireyin beceri ve yetenekleri doğrultusunda gelişmelerini desteleyen yönlendirmeyi sağlamak kaydıyla özgüvenlerini yükseltmek, örgütün gelişmesinde ve değişmesinde etkili bir rol oynaması için dönüştürücü liderlerin gerekli çabayı göstermeleri gerektiğini göstermektedir.

1.5.8.4. Dönüştürücü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Dönüştürücü liderliğin, etkisini hissettiği örgütsel sebeplerin ortaya koyulması ve kavram yönünden bir çerçeve belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalardan birini Oklahoma State Üniversitesi'nden Bardrinarayan S. Pawar ve Kenneth K. Eastman gerçekleştirmişlerdir. Yazarlar, örgütün dönüştürücü liderliğe etki eden unsurlar ve örgütün hangi örgütsel unsurlar karşısında dönüştürücü liderliğe olan yönelmenin güçlendiği ya da zayıfladığı hususunda bazı varsayımsal çıkarımlar geliştirmişlerdir. Örgütsel boyutta dönüştürücü liderliği etkileyen faktörleri, örgütsel yapı, çalışanların örgüte olan etkisi ve örgütün çevreye uyum üzerindeki etkisi şeklinde başlıklara ayırabiliriz (Özalp ve Öcal, 2000, s. 222).

1.5.8.4.1. Örgüt Yapısı

Organizasyonda hedef yönlü belirlenmiş görevlerin ve fonksiyonel sorumlulukların gruplarla ifade edilme biçimi, örgüt içerisindeki yetkinin ve buna bağlı

sorumlulukların dağılımı, hiyerarşiyi oluşturan kademelerin sayısal karşılığı, bireylerin uzmanlaşma dereceleri gibi yapısal öğeler, dönüştürücü liderlik anlayışını etkileyerek, organizasyonun dönüştürücü ya da iş odaklı liderliğe olan yönelimini belirlemektedir.

Yapısal olarak hiyerarşiye dayalı organizasyonlarda özellikle etkinlik ve verimlilik üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra sürekliliğin devamı için temelde benimsenen bürokrasiye dayalı ilke ve yöntemlerle dış çevreye bağlı oluşabilecek değişikliklere karşı kapalı bir yapının benimsenmesi, çevresel değişimlere ayak uydurmada iç çevrenin kontrol ve gözetim fonksiyonunun ön plana çıkarılmasını önemli hale getirmektedir. Böylelikle organizasyonlarda işe odaklı liderlerin daha aktif rol üstelenebilecekleri uygun şartları da meydana getirmektedir. Buna karşılık bireysel katılımın ve iş birliğinin benimsetilmeye çalışıldığı, hiyerarşideki kademeleşmenin en aza indirgendiği, sadeliğin ve esnekliğin üst seviyede tutulduğu organizasyonlarda, yenilenmeye ve dönüşmeye yol gösterecek yönetim ve kültür temelli değerler önem kazanmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 181-217).

Lider bu bilgiler doğrultusunda, yenilenmeye, değişim ve dönüşüme ulaşmada hedeflenenin gerçekleşmesi amacıyla bütün organizasyon kademelerindeki çalışanların değişime ve yapısal yenilenmedeki süreçlerde etkin rol alabilmelerini sağlama noktasında gerekli koşulların oluşturulması için çaba gösterir. Yapılanmanın bu şekilde benimsendiği organizasyonlarda, dönüştürücü liderliği ön plana çıkaracak etkenlerin önemli hale gelmesiyle eğilimlerin dönüştürücü liderlik yönlü artması söz konusu olmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000, s. 225).

1.5.8.4.2. Örgütün Çevreye Uyum Üzerindeki Etkisi

Örgütlerin dış çevreyle uyum sağlamaları ve verimliliği artırmaya yönelik yaptıkları çalışmalar, örgüt amaçlarının temel unsurları arasında yer almaktadır.

Henry Mintzberg'e göre verimliliğin arttırılmasına yoğunluk verilmesi, örgüt içerisinde gözetilen dengeyi ve durağan seyri; çevreyle uyum sağlanması üzerine yoğunluk verilmesi ise, değişimin sürekliliğini ve devam eden dengelerin zarar gördüğünü göstermektedir. Üzerinde durulan bu iki kavram sürekliliği olan bir çatışma hali içerisinde. Örgütler, verimliliğin arttırılmasına yönelik çalışmaları yoğunlaştırdıklarında, çevresel uyum faktörlerine yönelik süreçlerin aksaması sebebiyle gözetilen denge unsurlarının veya verimliliğe dayalı süreçlerin aktif hale gelmesi ortaya

çıkılmaktadır. Bu durum, amaç olarak verimliliği hedefleyen liderin rolünün, lider olmaktan çok yönetimin geleneksel yönetim işlevleri doğrultusunda üstlenilmiş yönetsel rollerin ağır basmasıyla ilişkilidir. Bu amacı taşıyan liderler belirleyecekleri yeni hedefler yerine, belirlenmiş mevcut hedeflere ulaşmayı sağlayacak yolu tercih ederler. Verimliliği odak noktası olarak kabul eden örgütler, dönüşümü gerçekleştirecek liderlerdense, iş odaklı liderleri tercih etmeye eğilimlidir (Ören, 2006, s. 63).

Örgütün yoğunlaşmak istediği çevresel uyum ise, çevrenin beklentisi doğrultusunda değişimin gerçekleştirilmesi gereken zamanda, değişimi sağlayacak unsurları destekleyecek yenileme ve yenilenme potansiyelini güçlü kılmak zorundadır. Lider, takipçilerinin potansiyel enerjilerini hedefledikleri vizyonu geleceğe taşımak ve örgütü çevreye uyumlu hale getirmek için gerekli en yeni değer ve inanç yargılarını ortaya çıkmaya yönelik sarf ederler. Böylelikle, örgütü çevreye uyumlu hale getirme ihtiyacının artması, bu uyumu gerçekleştirmek için gerekli olduğu düşünülen dönüştürücü lidere olan ihtiyacı da artırmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000, s. 223).

1.5.8.4.3. Çalışanların Etkisi

Dönüştürücü lider, değişimi ve dönüşümü takipçilerine benimsetmek, hayatlarında değişimin bir gereklilik olduğunun farkındalığı için ilham kaynağı olma çabasıdayken, aynı zamanda yapılması hedeflenen bu değişimlerin onların ihtiyaçlarından doğan gereksinimlerinin bir sonucu olduğu düşüncesini de benimsetmektedir. Bu motivasyonla çalışanların örgüte olan sahiplenme duygularının geliştirilmesi ve artırılması amaçlanmaktadır.

Lider, örgütü meydana getiren çalışanların benimsediği ihtiyaç, değer ve inanç bütünüünün gerçekleştirilmek istenen değişimin ve dönüşümün karşısında bir engel oluşturduğunu görüyorsa, engel oluşturan bu faktörleri değiştirecek yeni stratejik planlar geliştirir. Örgütün elde ettiği kazanımların örgüt performansı açısından hesaplanabilen getirisi kadar, çalışan boyutu da hesaplanabilen etkiye katkısı olan önemli bir faktördür. İş yükünü taşıyan personelin fiziki şartlarının iyileştirilmesi ve mental yönden sağlıklı bir ortamda çalışmaları örgütsel performanslarını olumlu yönde etkilerken aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarını da arttırmada önemli bir role sahiptir. Lider, hedeflediği dönüşüm ve değişimin gerçekleşmesini sağlayacak yeni ve yaratıcı fikirlerin meydana çıkmasını kolaylaştıracak yaklaşımlarla çalışanların mevcut yetenek

ve açığa çıkan iş gücünün hedeflenen düzeye çıkmasını sağlar. Dönüştürücü liderlik maddi temele dayalı öğelerin ilişkilerindense, bireysel değerlerin ağır bastığı adil bir düzen oluşturmak için bireysel değerlere dayalı sistemleri temel olarak alır. Dönüştürücü liderler, çalışanlarını yeni hedeflere yönlendirmek ve bu doğrultuda birleştirmek için mevcut potansiyellerini kullanırlar (Kunhert ve Lewis, 1987, s. 650).

Liderlikte, başarılı olmanın yalnızca liderlik özelliklerinden kaynaklanmadığı ve farklı etmenlerin de etkili olduğu düşünülmektedir. Çoğunlukla yöneticiler astlarıyla güçlü ilişkiler kurmanın ve bireysel performanslarının artış göstermesine yönelik gelişmelerinin, sadece yetkilendirildikleri pozisyondan kaynaklı yetkilerden kaynaklanmadığının farkındadır. Buradan yola çıkılarak yöneticiler, kişisel özellikleriyle temellendirilmiş, eğitim süreciyle ve iş deneyimleriyle sağlamlaştırılmış özellikler bütünü, örgütsel bütünlüğü ve etkinliği artırıcı olumlu ilişkiler kurmak amacına yönelik kullanılmaktadırlar. Böylelikle yöneticiler, astlarının bilgi ve becerilerini örgütsel amacın gerçekleşmesine yönlendirebilmekte ve örgüt bağlılıklarını güçlü hale getirmelerini sağlamaktadırlar (Akdeniz, 2010, s. 63-64).

1.5.8.5. Dönüştürücü Liderliğin Gereklilik Sebepleri

Organizasyonlarda değişimin her türlüünün önderliğini üstlenmek, değişimin gerçekleşmesini sağlayacak ortamı oluşturmak için üst yönetim tarafından değişimin şart olduğunun farkına varılması ve bunu gerçeğe dönüştürecek dönüşüm liderliğine gereksinim duyulmaktadır. Bunu gerçekleştirmede hissedilecek örgüt düzeyinde değişimin öneminin anlaşılması ve gerek duyulan değişimin başlatılması temel olarak iki liderlik özelliğini işaret etmektedir. Özelliklerden ilki, yönetim kademelerinin tamamının dönüşüme açık bir yapı benimseyerek bütün destek unsurlarını kullanmasıdır. Yönetim kademelerinin kabullenmediği ve desteklemediği değişim fikrini uygulamaya sokmak mümkün olmayacaktır. Dönüştürücü liderler, değişimde başarıyı sağlayacak yaratıcı çözümler ışığında yeni fikirleri bulmak için takipçileriyle ortak hareket ederler ve devrimi sağlayacak yeni bir yol bulabilirler (Özkara, 1998, s. 46).

Dönüştürücü lider, takipçilerine cesaret verici söylemlerde bulunurken, içinde bulundukları yapının değişime karşı olan tutumlarına direniş göstermeleri için şartlandırır. Takipçilerinin sorunlarını çözüme kavuşturmada yeni yöntemler

kullanarak, motivasyonlarını güçlendirmelerini, olumsuz düşüncelerden kurtulabilmelerini öğretir ve işe yönelmelerine yardımcı olur. Dönüşüm odaklı liderler, takipçilerinin fikir üretmelerine ve ürettikleri fikirleri uygulamalarına izin vererek etkin şekilde bilginin paylaşılmasını sağlarlar. Dönüştürücü liderler, yaratılış sebebinin “değişim” olduğunu düşünür ve kendilerini bunun temsilcisi olarak görürler. Kişisel özellikleri, profesyonel imajlarıyla farklılık ortaya koymak ve temsil ettikleri organizasyonları değişim eksenine uygun bir hale getirmek amacına yönelik çaba harcarlar (Erarslan, 2002, s. 16).

Belirlenen stratejinin etkili bir şekilde amaca yönelik uygulanabilmesi, dönüştürücü liderin öncelikle örgütün amaçlarını benimsemesi, çalışanlarına anlayacakları net bir dille açıklaması, çalışanlar tarafından kabullendirilmesi, uygulamada kolaylık sağlayacak cesaret, motivasyon ve moral etmenlerinin amaca yönelik arttırılmasına bağlıdır. Araştırmacılar farklı zamanlarda yaptıkları çalışmalar ışığındaki tartışmalarda, bunların tamamını gerçekleştirebilecek liderlik tarzının dönüştürücü liderlik olduğunu dile getirmişlerdir. Bu sebeple dönüştürücü lider çalışanları için, öngörülerini, yöntemlerini ve hedeflerini gerçekleştirmede en iyi yolu bulur ve eylemleri özelleştirerek dönüşümü sağlama yolunda cesaret verir (Yair ve Bruce, 2004, s. 626).

Dönüştürücü liderler, çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarını göz önüne alarak yakın ilişki kurar ve ilgi gösterirler. Çalışanlarına mücadele edecekleri yeni alanlar açar ve öğrenmelerine yönelik yeni fırsatlar sağlayarak özgüvenlerini yükseltmek amacıyla yetki devri yaparlar. Böylece, çalışanların örgütün değişim sürecinde dönüşümün gerçekleştirilmesinde aktif uygulayıcı olarak görev üstlenmelerini sağlayacak ve değişim sürecinin uygulanmasını kolaylaştırırlar (Esen, 2012, s. 74).

Dönüştürücü liderler çalışanların verimini attırmaya yönelik motivasyonlarını yükseltme konusunda aktif ve etkilidirler. Çevrelerini anlamada, onu şekillendirmede, amaçlarını stratejik bir temelle yaymakta, çalışanlarının dikkatini çekmek ve ilgi odağı olmakta yeteneklidirler. Örgüt çalışanlarının misyona olan üstün bağlılıklarının, özverili çalışma isteklerinin olması liderine olan yüksek sadakat ve güvenden kaynaklandığını göstermektedir. Bunu sağlamada dönüştürücü liderlerden, koşulların üst seviyede iyileştirilmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayacak misyon, vizyon çalışmalarının

örgüt çalışanları tarafından benimsetilmesine yönelik çalışmalar özellikle beklenmektedir.



2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle performans kavramı, kavramın ortaya çıkışı, dünden bugüne gelişim ve dönüşüm süreci ile performans kavramının alt başlıkları olan görev performansı ve bağlamsal performans kavramları açıklanmıştır. Devamında örgütsel performans kavramı, boyutları ve performans değerlemesinin önemi ve amaçlarına değinilmiştir.

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Kavramsal yönüyle performans sözcüğü, ilk olarak 15. yüzyılda “oyun ve sergi” terimlerinin farklı anlamlara karşılık gelen tanımlamalarında kullanılmıştır. İlk kullanıldığı günden bu yana birden fazla anlama karşılık gelecek şekilde kullanıldığı ve kullanım alanları genişledikçe farklı anlamları gelecekte de karşılamaya devam edeceği görülmektedir. Sözcük düzeyinde, “etkenlik, etkinlik, yetenek, başarı, etkililik” gibi bazı kavramlar anlam yönüyle performans kavramının karşıladığı anlamla aynı yönde kullanıldığı görülmektedir (Avcı, 2005, s. 90).

Performans, belirli bir programa dayandırılarak karara bağlanmış etkinlikler bütünü sayısal ve niteliksel veriler ışığında ortaya koymakla birlikte, tartışmaya açık kesinlikteki sonuca dayalı genel anlamli bir kavramdır (Akal, 2002, s. 1). Bir diğer performans tanımına göre, en etkili ve yüksek şekilde verim elde edilecek işin veya amacın yerine getirilmesi anlamına gelmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 234).

Performans, bireysel olacağı gibi aynı zamanda belli bir topluluğun ya da örgütün, zamana dayalı sınırlarla belirlenmiş iş veya görevin gerçekleşmesi için atılması gereken adımların nitel ve nicel yönleriyle açıklanması olarak tanımlanmaktadır (Ağbulut, 2019, s. 5).

Performans kavramı, ilk olarak verilen kararlara ve belirlenen amaçlara doğru bir temele dayandırılarak ulaşmayı, bunu gerçekleştirirken de planlanmış yöntemin belirlenmesine bağlı etkin karar alma mekanizmasına gereksinim duymaktadır. Tek başına doğru karar almaya yönelik bir mekanizmanın oluşturulması performansın

tanımlanmasında olumlu sonuç yaratmadığı gibi, bünyesinde bulundurduğu plan, yöntem, amaç vb. faktörlerinde dikkate alındığı ve bir bütün oluşturduğu kavramdır (Ateş, Kırılmaz ve Aydın, 2007, s. 2-3).

Sözlükteki anlam karşılığı olarak üstesinden gelinebilen iş ile kişinin üstlendiği iş veya görevi en etkili şekliyle yerine getirmesi anlamına gelen performans, işlevi yönüyle bakıldığında, işin gerçekleştirilmesi için belirlenmiş ölçütlere bağlı kalınarak görevi tamamlama ve tamamlanan görev ile belirlenen hedef arasındaki gerçekleşme oranını ifade etmektedir (Bingöl, 1990).

Performansı, organizasyonun tüm kaynaklarını hedef doğrultusunda en doğru ve etkili şekliyle kullanabilme kabiliyeti olarak tanımlamak mümkündür (Daft, 2000).

Performans kavramı, sınırları belli koşullara göre üstlenilen görevin gerçekleşme oranı ya da çalışanların tutum ve davranış şekli olarak da tanımsal bir karşılık bulmaktadır (Bingöl, 2003).

Performans örgüt için, organizasyonun yerini, tanımlanmış amaçların ne boyutta gerçekleştirildiğini ve bununla birlikte rakip örgütlerle yapılacak olası bir karşılaştırma durumunda, performansta artı bir getiri elde etmek için yetenek faktörünün etkili kullanımının nasıl sağlanacağı noktasında bir belirleyicidir (Agarwal, 1997, s. 45).

Boyutsal yönüyle çeşitlilik gösteren ve zor anlaşılır bir yapıya sahip performans kavramı, kişinin gözlem perspektifi, zaman içindeki gözlem sıklığı ve kullandığı ölçütlerden ötürü farklılık meydana getirmektedir. Bununla birlikte, örgütte ortaya konan bütün davranışların performans düzeyinde sürekliliği sağlanmış bir tatmin noktasına ulaştırılmaya çalışıldığı görülmektedir (Snow ve Lawrence, 1980).

Performans yönetimi, en üst seviyede motivasyon sağlanarak insan kaynağının örgüt içerisindeki potansiyelini maksimum düzeye çıkarmaya yönelik performans araçlarını kullanma, hedef, geri bildirim ve tanınma gibi insan yönetimini geliştirme odaklı sistemsel bir yaklaşımdır (Hume, 1998, s. 35).

Performans, sonuçların niteliksel ya da niceliksel yönden değerlendirilmesine zemin oluşturan ve amaçların gerçekleşmesinde rol alan planlı bir sistemin ürünü olan çabanın tamamıdır. Ayrıca, belirlenmiş bir süreyle sınırları çizilmiş, öncelikleri belli bir çerçevede oluşturulmuş amaca yönelik sonuçlar üretebilen bir yeteneğe sahip olmak da performansın tanımları arasında yer almaktadır. Performansın işlev yönlü tanımına bakıldığında, işi gerçekleştiren bireyin, bir topluluğun ya da bir girişimin amaç

doğrultusunda yöneldiği hedefe ulaşmada geldiği noktanın nicelik (miktar) ve nitelik (kalite) açısından tanımlanmasıdır (Turhan, 1998, s. 9).

En sade anlamıyla, verimliliğin ölçümsel olarak karşılığı performans olarak tanımlanır. Performans, işi gerçekleştirme ve başarılı bir şekilde sonuçlandırma olarak ifade edilebilmektedir. Başarının temel ölçüm kriterlerinden olan performansı, amacı gerçekleştirmede örgütün başarı düzeyini değerlendirebilmeyi mümkün kılan geniş anlama sahip bir kavram olarak tanımlamak mümkündür (Göztepe, 2009, s. 42).

Performans, örgütsel yönden belli bir zaman dilimine bağlı süreçte ortaya çıkan hizmetin ya da malın tutarıyla, çalışan yönünden bakıldığında ise hedefi tutturmada kişisel “verim” ve “etkinin” derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 201).

Performans ögesine ait en önemli göreceli faktörlerinden biri insan faktörüdür. Büyük oranda değişken ve hassas bir katsayıya sahip olması, insan faktörünün önemini arttıran önemli bir etken olmuştur. Kişisel performansın artırılabilmesi, beklentilerinin karşılanmasıyla ve çok yönlü sosyal etkiyle sağlanabilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010, s. 209). Genellikle karşımıza aynı anlamda kullanılabilen performans ve başarı kavramları çıkmaktadır. Fakat performans hedefi gerçekleştirmede sarf edilen gayreti ifade ederken, başarı kavramı ise sarf edilen gayretin hedefe varma düzeyini ifade etmektedir (Karadeniz, 2019, s. 32).

Mal ya da hizmet odaklı üretim yapan örgütlerin karşılaştıkları önemli sorunlardan biri, çalışanların üstlendikleri görev ve sorumlulukları yerine getirme derecelerinin belirlenmesidir. Bu nedenle performans ve performansın yönetilmesi kavramları, üstünde durulması zorunlu olan önemli birer unsur olmuşlardır (Ülgen ve Mirze, 2010). Kelime kökeni olarak Fransızca olan performans sözcüğü, dilimize “başarım” olarak Türk Dil Kurumu aracılığıyla girmiştir (Çinibulak, 2020, s. 16).

Performansla ilgili kesinleşmiş ve netleşmiş kavramsal bir tanım yapmak zor olsa da ilgili literatür taraması yapıldığında farklı tanımlarla karşılaşılmaktadır. Akal performans kavramını, organizasyonun belli zaman dönemlerinde elde edilmiş ürün ya da ortaya konulmuş bütün emeğin sonucu olarak tanımlamaktadır (Akal, 2002).

Çalık (2003) ise, örgütün elinde bulundurduğu kaynaklarla harcayarak elde ettiği sonucun ölçülmesi olarak performansı tanımlamaktadır. Luecke, performans kavramının varlığından söz edebilmek için çalışanın ortaya koyduğu bir emeğin, bunu

gerçekleştirecek yeteneğin ve planlanmış eylemsel varlığın gerekliliğini ifade etmektedir (Çinibulak, 2020).

Performans, görev tanımının çizilmiş sınırsal çerçevesi etrafında, hedefe varılmasını ve başarılı bir iş sürecinin gerçekleşmesini sağlayacak fikir, ürün ya da hizmet olarak tanımlanmıştır (Pugh, 1991, s. 7). Performans kavramının bir başka tanımında ise, eylem veya işin gerçekleştirilmesinden mesul olan kişinin, çalıştığı organizasyonda sorumlu olduğu eylemin ne ölçüde gerçekleştiğinin niteliksel ve niceliksel boyutlarının ölçülmesi olarak ifade edilmiştir (Tinaç, 1999, s. 389).

Performans, gerçekleşmesi planlanan hedeflerin yerine getirilebilmesi için programlı olarak ortaya konulmuş tüm gayretin ve buna bağlı olarak elde edilen sonuçların niteliksel veya niceliksel boyutuyla değerlendirilmesidir. Başarıya örgütsel boyutta artı getirisi olan performans etkisi kendiliğinden ortaya çıkmış bir sürecin sonucu olmamakla birlikte, stratejik gereklilikten ortaya çıkan bir konu olarak düşünülmeli ve performans yönetimi buna göre yapılmalıdır.

2.1.1. Görev Performansı

Performans, çalışanın üstlendiği görevin gerekliliği ile aslında çalışanın elde ettiği sonuçla aralarındaki fonksiyonel ilişkinin tanımı olarak ifade edilmektedir (Argon ve Eren, 2004). Görev performansını, iş görenlerin yükümlü oldukları görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gösterdikleri çaba, sarf ettikleri emekle, ulaşmayı hedefledikleri amacın veya üstlendikleri görevin gerçekleşme oranı olarak tanımlamak mümkündür (Çekmecelioğlu, 2014).

Görev performansı, üretilmesi hedeflenen ürünün veya hizmetin elde edilmesi ya da organizasyonun teknik aşamalarına yardımcı aktivitelerin oluşturduğu davranışsal kalıpları içermektedir. Çalışanlar, sahip oldukları teknik ve beceriden faydalanarak sorumlu oldukları görevi yerine getirmeleri yönüyle görev performansı içerisinde yer alırlar (Borman ve Motowidlo, 1993).

Görev performansının iki boyutu olan teknik görev performansı ile liderlik görev performansının varlığından söz etmek mümkün olacaktır. Teknik görev performansını; organize etme, plan yapma, teknik beceriler ve işe yönelik karar verme olarak ifade edebilirken liderlik görev performansı ise, kılavuzluk etmek, yön vermek, motivasyonu sağlamak ve geribildirim elde etmeyi hedeflemektedir (Conway, 1999).

Görev performansı, organizasyonun temel yapısına katkı sağlayan çalışan faaliyetleri, teknoloji aşamalarının direkt olarak bir bölümünü uygulamaya sokarak veya gerekliliği olan hizmet ya da gelirlere dolaylı yoldan ulaşmayı sağlayacak faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Organ, 1997). Görev performansının bir satış görevlisi için boyutları; ürünü tanıma, organizasyonel yönetim ve zaman temelli yönetimken itfaiye görevlisi için ise, üstlendiği görev olan operasyonel kurtarma görevini yürütmek ve gerçekleştirmek örnek olarak gösterilebilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 100).

Görev performansı, örgütün teknik yönden özüne dolaylı olarak dayanak sağlayan aktivitelerin tamamını kapsamı içine almaktadır. Çalışanların, yerine getirmekle sorumlu oldukları iş veya görevi sahip oldukları teknik bilgi ve beceri çerçevesinde sonuçlandırması görev performansı içerisinde yer aldığını göstermektedir. Yönetim kadrosunun teknik öze direkt katkıları olmadığı bilinirken, koordinasyonu sağlama, organize etme, denetleme ve plan yapma gibi üstlendikleri görevlerle teknik öze doğrudan yardımı olan etkinliklerin verimli ve etkili biçimde gerçekleşmesini sağlayarak yönetim kadrosu görev performansının içerisine dolaylı etkiyle girebilmektedir (Doğan, 2005).

Çalışanların üstlendikleri iş ya da görevleri yerine getirirken uzmanlık alanları ve bireysel yetenekleri doğrultusunda görevin gerektirdiği şekilde gerçekleştirilmesi görev performansı kapsamında açıklanmaktadır.

2.1.2. Bağlamsal Performans

Etkinliklerin bağlamsal olarak incelenmesi önem taşımaktadır. Bunun sebebi, görevin gerçekleşmesini sağlayan etkinlik ve süreçler için çözülme görevini üstlenmekle örgütün etkinliğine katkı sağlayarak, sosyal, psikolojik ve örgüt açısından şekillendirilmesine yardımcı olmaktadır. Bağlamsal performans kavramının gelişim sürecine, örgütsel vatandaşlık davranışı ile prososyal örgütsel davranış kavramlarının büyük ölçüde etkisi olmuştur (Borman ve Motowidlo, 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin iş ortamında yerine getirmesi adına kendisi için yapılan görev tanımlarının dışına çıkarak, bireysel istekle fazladan görev eyleminde bulunması olarak tanımlanmaktadır. Kişinin göstermiş olduğu bu tür eylemler, belirlenmiş iş ve görev tanımında yer almayan, yerine getirilmediği

durumlarda cezai herhangi bir sonuca yol açmayan ve çalışan bireyin kendi tercihiine dayalı davranışlardır (Podsakoff, Mackenzie ve Paine, 2000, s. 513). Temeline bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkışı iki şekilde gerçekleşmiştir. İlk olarak, kişilerin en aktif şekliyle katılım sağladığı, örgüte üretkenlik ve çalışkanlıkla bireysel katkıda bulunmanın amaçlandığı tür olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci olarak ise, çalışanların asıl odak noktaları örgüte bireysel olarak verilebilecekleri her türlü zararlı davranıştan kaçınmalarıdır. Onlar için önemli olan örgüte sağlayacakları katkıdan öte herhangi bir zarara sebep olmamak düşüncesidir (Basım ve Şeşen, 2015).

Prososyal örgütsel davranış kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışından ayrı olarak bireysel bazda olumlu bir etki meydana getirirken, aynı zamanda örgüt yönüyle olumsuz bir etki ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Örneğin, bireysel bir problem yaşayan arkadaşına yardımcı olan çalışanın, sergilemiş olduğu bu davranış sebebiyle zamanında tamamlanması gereken işi gerçekleştirememesi örgüt açısından olumsuz bir sonuç ortaya koymaktadır. Üzerinde durulan bu iki kavram farklı özellikler taşısa da iş birliği ve örgütteki yardımlaşmayı içeren davranışsal bütünlüğe vurgu yapmaktadır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

Bağlamsal performans, organizasyonun kültürel ortamına etki eden davranışları veya dönüşüm ve değişim eylemlerinin gerçekleştirildiği durumu ifade etmektedir. Fazladan görev eyleminde bulunmak için istekli olmak, ısrarcı ve coşkulu olmak, diğerlerine yardımcı olmak ve ortak hareket etmek, belirlenmiş kurallar ve adımlar çerçevesinde ilerlemek, örgüte destek vermek veya savunmak gibi davranışlar bağlamsal performans davranışlarına örnek gösterilebilmektedir (Beffort ve Hatrup, 2003).

Bağlamsal performans kavramı, örgütün temelinde yer alan teknik aşamalara katkı sağlamazken, teknik özün işlerliğinin devamlılığı için daha kapsamlı örgütsel, sosyal ve ruhsal yönden uygun ortamın korunmasını sağlamaktadır (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997). Bağlamsal yönden faaliyetlerin içeriğinde, kişilerin görev tanımının içerisinde yer almayan aktivitelerin gerçekleştirilmesi için istekli olması ve işin tamamlanmasına yönelik diğer çalışanlarla yardımlaşma ve ortaklaşa çalışma ortamının sağlanması yer almaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Bağlamsal performans, örgüt içi ve kişiler arası örüntünün gerçekleştirilebilirliğini güdülemek ve teknik özle bağlantılı olan ruhsal iklimi

güçlendirmeye yardımcı aktiviteleri içeriğinde bulundurmaktadır. Bu aktiviteler, kişilerin çalışma arkadaşlarıyla ortak bir çalışma birliği sağlamak ve yardımlaşmak; kişisel düşüncelerine aykırı olduğu durumlarda bile örgütün koyduğu kurallara ve usullere göre ilerlemek; örgütün amaçlarını kendi amaçları olarak kabullenmek, destek vermek, savunmak ve onaylamak; kişi üstlendiği görevleri gerektiği gibi yerine getirmek için lüzumlu hallerde fazlasıyla coşkulu ve ısrarcı olmakla birlikte parçası olmadığı bir aktivitenin gerçekleşmesi için istekli olmaktır (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997, s. 76).

Bağlamsal performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları farklı çalışmalarda yakın anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Her ne kadar bu iki kavram yakın anlamlar ve unsurlar bulundursa da önemli farklılıkların olduğu görülmektedir. Bağlamsal performans, örgüt yönlü performansı ortaya koymada sadece görev performansının yeterliği olmadığının anlaşılmasıyla, örgütün teknik özüne dolaylı yönde katkı sağlayacak performansın etkinliğini arttıracak boyutta bir faktöre ihtiyacın olduğunun belirlenmesiyle ortaya çıkmış bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlık kavramı ise, işteki tatminin davranışa karşılık gelen sonuçlarının incelenmesiyle elde edilmiş bir kavramdır. Böylelikle yapılan açıklamalar çerçevesinde iki kavramın farklılaşmasını sağlayan en önemli etken, ortaya çıkma şekilleridir (Karadeniz, 2019).

Bağlamsal performansın odağında, çalışanların üstlendikleri görevleri yerine getirmede hevesli olmaları, görevlerinin yanı sıra yeni görevler alma konusunda gönüllülük, yüksek aidiyet duygusu, kurallara uyum ve iş birliği içinde çalışma olgusu bulunmaktadır.

2.1.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performansın Farklılıkları

Görev yönlü davranışların örgüt açısından istenmesi ya da istenmemesinin temelindeki nedenler ile bağlamsal yönlü davranışların örgüt açısından istenmesi ya da istenmemesinin temelindeki nedenler farklılık göstermektedir. Bu farklılığı ortaya koyan faktörler ve çıkış şekilleri tamamen birbirinden ayrı özellikler göstermektedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

Görev performansı, temelde işin gerçekleştirilmesine yönelik yetkinliği hedeflemesinden ötürü bilgi birikimi, kabiliyet, eğilim, tecrübe ve eğitim sürecinde yarattığı kişisel ayrımlarla fazlaca bağlantılı olduğu görülmektedir. İşbirliğine dayalı

ortamda yer alma, istekli olma, yüksek enerji ortaya koyma, kurallar dâhilinde ilerleme vb. davranışların yer aldığı bağlamsal performans, bireyler arası etkileşim, odaklanma ve bireysel özellikler gibi etmenlerin etkisi altına girmektedir (Karadeniz, 2019). Sonuca bakıldığında, kişilik özellikleriyle bağlamsal performans bağdaştırılabilirken, görev performansının birikimsel yeteneklerin kişisel ayrımlarla açıklanabildiği görülmektedir (Hatturap, O'Connell ve Wingate, 1998).

Görevsel ve bağlamsal açıdan davranışların farklılaştığı yönlerden bir diğeri de örgüte sağladıkları katkıda izledikleri yöntemdir. Görev yönlü davranışların üretimin her aşamasında ürün ya da hizmete eklenen değer için pozitif bir etki sağlaması, organizasyonun teknik özüne sunulan hizmetin direkt olarak üretmeye yönelik becerilerin gelişmesine yardımcı olmasına katkı sağlayacak yöntemi izlerken, bağlamsal davranışların olumlu yönde değer arttırmaya sahip olması, teknik özün veriminin ve etkinliğinin üst seviyede gerçekleşmesini sağlayacak toplumsal, ruhsal veya örgütsel ortamın geliştirilmesine ve korunmasına katkı sağlayacak yöntemi tercih etmeleridir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997).

Görev performansı ile bağlamsal performansın ayrıldıkları özellikleri üç farklı açıdan görmek mümkündür. Bunlardan ilki, görev performansının konusu olan aktiviteler yapılan işe veya göreve göre farklılaşırken, bağlamsal performansa konu olan faaliyetler ise yapılan iş veya görevde benzer özellikler göstermektedir. İkinci olarak, görev performansının kurallar çerçevesinde sınırlandırılmış rol ve davranışlarla alakalı durumlara yatkınlığı bulunurken, aynı durum bağlamsal performans için söz konusu değildir. Üçüncüsü ise, görev performansı bilgiyi işleme, anlama, mantık kurma ve hatırlama kapasitesi gibi yetenekleri içiren bilişsel bir yapıyı kapsarken, bağlamsal performans kişilik özelliklerine göre farklılaşan değişkenleri kapsamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Görev performansı ile bağlamsal performans farklı açılardan karşılaştırıldığında örgütün daha çok teknik yönüne görev performansının katkı sağladığı görülürken, bağlamsal performansın ise örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamın iyileştirilmesine yönelik etkisinden bahsedilebilmektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS TANIMI

Örgütsel performans kavramı, küreselleşen dünya düzeni içerisinde sadece işletmelerin değil diğer bütün organizasyonların da bütüncül boyutta performans değerlemesi amacıyla yaygın olarak kullandıkları bir araçtır.

Örgütsel performans, örgütün planladığı hedeflerin gerçekleşme derecesinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Bakoğlu, 2001, s. 39).

Örgütsel performans, 1880-1980 yılları arasındaki dönemde bireysel ve ekonomik temele dayalı başarının değerlendirilmesine olan yönelimin, örgüt yapısını oluşturan bütün birimleri kapsayan genel bir değerlemeye duyulan ihtiyaca dönüşmesinin sonucu olarak ifade edilmektedir (Üsküplüoğlu, 2020).

Örgütsel performansın yönetsel amacı, örgütün bütünü oluşturan kişilerin ve toplulukların üzerlerine düşen görevleri bireysel beceri ve faydaları ile örgütsel etkinliklerin devamlı geliştirilmesine ortam sağlayacak verimliliğin, kalitenin ve insan ilişkilerinin birleşiminden meydana gelecek kültürel bir ortam oluşturmaktır (Canman, 2000).

Örgütsel performansın değerlendirilmesinde, örgütlerde çalışanların faaliyetleri, eksik yönleri, yeterli veya yetersiz oldukları yönler gibi bütünsel açıdan sorumluluklarının her yönüyle ele alınması ve gözden geçirilmesi önemlidir. Örgütsel performansın değerlendirilmesinde amaç, çalışanı bütün yönleriyle ele alarak başarılı yönlerini ödüllendirmek ve eksik olduğu yönlerin iyileştirilmesine katkı sağlayacak imkânların oluşturulmasıdır (Fındıkçı, 1999).

Örgütsel performans kavramsal olarak 1950'li yıllarda çalışılmaya başlanmış, yönetsel bakış açısını şekillendirmeye yönelik değerler dizisi taşıması yönüyle birden fazla çalışmaya konu olmuş fakat tanımıyla ilgili ortak bir fikir oluşturulamamıştır (Gavrea, Ilieş ve Stegorean, 2011).

Örgütsel performans tanımıyla ilgili ortak bir fikir birliğinin oluşturulamaması, performansa konu olan parametreler ile performans türlerinin dikkate alınması hususunu zorunlu hale getirmiştir. Örgütsel performansın zihindeki çağrışımın karşılığı olarak, örgütün amaçladığı hedeflere ulaşma düzeyleri ve ulaştıkları sonuçlardır. Örgütsel performans kavramına dayalı yapılan çalışmaların muhasebe ve finansman alanlarında özellikle kullanılması, yönetici statüsündeki kişilerin ve insan kaynaklarında görevli çalışanların örgüt etkinlik derecesi ile amaca yönelik çalışmaların etkililiği hakkında

bilgi sahibi olmayı sağlayan bir kavram olmasıdır. Örgütün mevcut ekipmanları ve kullanılabilir kaynaklarını kullanarak çalışanların fazladan sorumluluk üstlenmeden belirlenen hedeflerin gerçekleştirilme düzeyi örgütsel performans olarak ifade edilmektedir (Tüfekçi, 2012, s. 34).

Katau ve Budhwar, “*İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi ve Performans*” başlıklı makalelerinde örgütsel performans kavramının tanımıyla ilgili çeşitli yazarların tanımlamalarını şu şekilde ifade etmiştir (Özmutaf, 2007, s. 43). Dyer ve Reeyes’e (1995) göre gerçekleştirilecek olan ile gerçekleşen arasındaki karşılaştırmanın (etkililik) hedefler ve amaçlar doğrultusunda bir araya getirilmesi Rogers ve Wright’a (1998) göre gerçekleştirilecek olan ile gerçekleşen arasındaki karşılaştırmanın yapılması aşamasında minimum kaynak ile örgüt hedeflerinin birleştirilmesi, Philips’e (1996) göre zamanla çıkması muhtemel sorunları ve fırsatları örgütün yararına olacak şekilde toplanması ve geliştirilmesi, Delenay ve Huselid’a (1996) göre örgüt yapısına ve gelişmesine katkı sağlayan unsurların olumluluk düzeylerinin arttırılması, Guet’e (2001) göre elde edilecek olan ürün veya hizmetin ortaya çıkma süreçlerinde yenilemeler yapılması, Rishardson ve Thompson’a (1999) göre ise kalitesi yüksek ürün veya hizmetlerin oranı olarak tanımlamışlardır (Kurumlu, 2019).

Performansın örgütsel davranış boyutu, bireylerin hedeflenen örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıları sonucunda ortaya çıkan nitelikli mal, hizmet ve düşünce türünden çıktılardır (Ağbulut, 2019, s. 156).

Örgütsel performans, örgütün meydana gelmesindeki temel amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmedeki çaba ve kazanımlarla ilgili, örgütün sürdürülebilir devamlılığı için gereken erişilebilir sonuçlar hangileridir, bu sonuçların elde edilmesini sağlayan aşamalar hangileridir, sorularına karşılık bulma çabasıdır. Soruların sonuçlarından elde edilen çıktılar örgüt amaçlarına değinmektedir. Çünkü örgüt amaçları çıktıların tanımlanmasında birincil etkindir. Örgütün amaçlarını, yüksek verim, çalışan memnuniyeti, sürdürülebilir büyüme ve saygınlık gibi parametrelerle açıklamak mümkündür. Yükselen bir performans dinamiğine sahip örgütler belirtilen parametrelerin tamamını gerçekleştirme potansiyelini taşımaktadır (Barutçugil, 2002).

Örgütsel performans, bir kurumun veya örgütün yürüttüğü faaliyetler aracılığıyla hedeflediği stratejik amaçlar ile istediği çıktılara ulaşma derecesinin bir ölçüsü olup, belirli bir süreç doğrultusundaki yoğun emek ve çabanın bir sonucudur (Başat, 2009).

Başka bir tanımda ise örgütsel performans; belirlenmiş bir zaman döngüsü çerçevesinde verilerden elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgütün hedeflerini ve görevlerini gerçekleştirme derecesinin belirlenmesidir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007).

Bir örgütün mevcut amaçlarıyla ilintili olarak örgütsel davranış göstergeleriyle ilgili girdi, çıktı, geri bildirim ve dönüşüm sonrasında gerçekleşen etkilerinin oluşturduğu bu sistemli dört süreçle başa çıkabilme yetisi olarak ifade edilen örgütsel performans; performansını en üst seviyede ortaya koyan bir örgütün sorumlu olduğu görev ve sorumluluklarını etkin şekilde başarmanın yanı sıra, örgütün sürekliliğini ve bununla birlikte örgütün uyum sağlamadaki işlevini etkili bir şekilde yerine getirmesiyle de ilişkilendirilmektedir (Balçık, Yenilmez ve Şahin, 2016).

Örgütsel performans, örgütlerin varlık amaçları ve hedef odaklı performanslarıyla ilgili olarak, var olmak için ve varlığını haklı kılmak amacıyla ulaşmam gereken sonuçlar nelerdir, sonuçlara ulaşmadaki izlenmesi gereken süreçler hangileridir, sorularına yanıt aranma çabasıdır. Ortaya çıkan çıktıların sonuçlarına ait sorular beraberinde örgütlerin hedeflerini belirler. Çünkü örgütün hedefleri ortaya çıkacak olan sonuçları tanımlamaktadır. Örgütün amaçları; süreklilik, etkililik, yüksek verimlilik, saygınlık, varlığını yüksek kalitede devam ettirebilmek gibi ölçütler çerçevesinde ifade edilmektedir. Performans yönüyle yüksek bir potansiyele sahip örgüt, hedeflerin tamamını bir bütün olarak gerçekleştirmeyi başarabilendir (Barutçugil, 2002).

Örgütsel performans, organizasyonun veya kurumun tüm birimlerin katkısıyla oluşan performansı tanımlamaktadır. Ancak bireysel çabaların sonucunda ortaya koyulan performans örgüt performansını oluşturduğu için bireysel performans örgüt performansını etkilemede birinci derecede rol almaktadır (Benligiray, 2004, s. 141).

2.2.1. Örgütsel Performansın Boyutları

Denetlenebilen özelliğin doğruluk, uygunluk, etkinlik, tutarlılık ile verimliliklerini ölçmeye imkân sağlayan kriterler performansın boyutlarını ortaya koymaktadır.

Temelde belirli bir kuralı veya ölçütün niceliğini saptaması için bu boyutların belirli özellikler taşıması gerekmektedir. Taşımakta oldukları bu özellikler, amacı gerçekleştirmeye yönelik ilgiyi doğrudan taşıması, değerlendirmeler için kullanılacak boyutların gerçekle paralel ilerlemesi ve amaçlanan birimin ölçümünü sağlayacak nitelikte somut bir veri ortaya koyması şeklinde ifade edilmektedir (Özer, 1997).

Performansı meydana getiren kriterler örgütler açısından değişkenlikler gösterebilmektedir. Değişkenliklerin temeldeki sebebi örgütün belirlediği stratejinin direkt olarak performans kriterlerini etkilemesidir. Bu sebeple örgütlerin belirledikleri stratejilerin farklılıkları örgütlerdeki performans kriterlerini de farklılaştırmış ve performans kriterlerinin geliştirilmesine imkân sağlamıştır (Turunç, 2006, s. 41).

Performans ölçütleri örgütün önem arz eden en önemli göstergeleridir. Çünkü örgüt çalışanları, örgütün hedeflerine ulaşmasında sağladıkları katkılara dair izlerini performans ölçütleri aracılığıyla anlamaktadırlar (Kabadayı, 2002).

Performans boyutları sürekliliği olan bir değişim sürecinde, içinde bulunduğu zamanın özelliklerine paralel olarak değişmekte ve şekillenmektedir. Örneğin; Sanayi Devriminin ilk dönemlerinde performansa dayalı göstergelerinin odak noktası kar-maliyet iken, takip eden süreçte performans göstergelerine verimlilik de eklenmiş ve zaman etkeni bunlara ek olarak yeni boyutlar ekleyerek günümüze kadar devam ettirmiştir (Kurumlu, 2019, s. 38).

Bilim insanları zamanla performans boyutlarına yüksek verim, maksimum kar ve minimum maliyet gibi yeni kavramsal ifadeler eklenmiş ve odak noktalarını farklılaştırmışlardır. Drucker, yönetim alanında performansı karşılayan kavramların etkinlik ve verimlilik olduğunu ifade etmektedir (Bartol ve Martin, 1991, s. 20). Sonraki aşamalarda kavramsal çeşitliliğe iş ortamı, kalite, yenilik ve girdilerden sağlanan fayda gibi performansın boyutlarının detaylıca incelenmesini sağlayacak kavramlar eklenmiş ve önemi vurgulanmıştır (Mistepe, 1998, s. 17).

2.2.1.1. Kalite

Kalite, yönetim unsurunun bütün sürecinde geçerliliği olan performans faktörüdür. Bu nedenle, kalite faktörü görmezden gelinerek yalnızca etkinlik veya verimlilik gibi unsurlar göz önüne alınarak yapılacak bir değerlendirme sağlıklı olmayacaktır. Başarılı olması beklenen bir kalite yönetimi için planlama ve kararlılık unsurlarının gerekliliği kadar inanç ve sabır unsurları da önemli yere sahiptir.

Kalite; verimi, etkiyi ve tutumlu hizmet faktörleriyle birlikte performansı yükseltmeye yönelik öncü teknikleri ortaya koymaktadır. Bir örgütün performansında kat edilen gelişmenin temelinde insan faktörünün sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi etkeni yer almaktadır (Kubalı, 1999).

Mevcut şartların yerine getirilmesi olarak da kaliteyi tanımlayabiliriz. Yapılan bu tanımlamadan yola çıkarak kaliteyi mükemmelliğin bir sonucu olduğu düşüncesinin meydana getireceği problemlerin önüne geçmeyi mümkün kılmaktadır. Çünkü mükemmellik kavramı, insan unsurunun bireysel değerlendirmelerinin bir ürünü olması sebebiyle kesin bir tanıma sahip olmamakla birlikte bireysel değerlendirmelerle farklılaşmaktadır. Kalite, bireysel değerlendirmelerin sonuçlarından öte amaca yönelik şartların gerçekleştirilmesinin sonucunda ortaya koyulmuş ve bütünün oluşturduğu bir çabanın sonucudur (Kovancı, 2001).

Kalite kavramını farklı yönleriyle ortaya koyan sayısız tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar kalite kavramını; verimlilik, maliyetten kısıma, analitik düşünme tarzı, esneklik, uyum, insan kaynağına yatırım, sürekli gelişim ve değişim, çalışanlara saygı gösterme, yaşam felsefesi gibi yönleriyle ele alarak etkinlik ve verimlilik ilişkisi ile kalite de performans zincirinin halkalarından biri olmaktadır (Peker ve Aytürk, 2000, s. 29).

Kalite, uygun zamanda doğru hamleler yapmak olarak da tanımlanabilmektedir. Kalitenin temel prensiplerinden birisi de sıfır hataya odaklanılarak hareket edilmesidir. Kalite kavramı örgüt içerisinde bütün birimlere adapte edilmesi halinde ayrıca bir denetim mekanizmasının işlerliğine ihtiyaç duyulmayacaktır (Dale, 2003, s. 180). Performans kriterlerinin başlangıcında kalite unsuru ilk sırada yer almaktadır. Yönetimin, iş yaşamının ve iş yönetiminin kritik ilerlemesini sağlayacak olan etmenler kalite boyutunda ele alınmaktadır (Sink, Tuttle ve Sandra, 2006).

Kalite, sunulmak istenen hizmetin veya ürünün en kusursuz haline ulaşmayı amaçlamak için hataların minimum seviyede tutulması anlamını taşımaktadır. Performansı yüksek seviyede tutmak isteyen örgütler kaliteyi ilk koşul olarak sağlamayı hedeflemektedirler. Kalite, örgütün yönetilme şeklini ve kusursuz performansın sağlanması için gerekli yol ve yöntemi göstermektedir. Performans unsurunun gelişimine katkı sağlamak kalite faktörünün en önemli görevlerinden biri olarak gösterilmektedir. Bu sebeple kalite ve performans kavramları arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır (Evans, 2007, s. 6).

Örgüt temeline adapte edilmiş olan kalite anlayışı denetleme mekanizmasının kendiliğinden işlemesine yardımcı olarak örgütün hedeflerinde gelmek istediği noktaya ulaşmasına yardımcı olması noktasında ayrıca bir denetleme mekanizmasına ihtiyaç duyulmamaktadır (Korkmaz, 2011, s. 9).

2.2.1.2. Etkililik

Hedeflenen amaçlara ne denli ulaşıldığı göstergesinin kavramsal karşılığı etkililik kavramıyla ifade edilebilir. Etkililik ölçütü, gerçekleştirilen işin başlangıcında elde edilmesi istenen sonuçlar ile işin bitiminde elde edilen sonucun uyumluluk derecesiyle belirlenebilmektedir (Bayer ve Tüfekçi, 2007, s. 23). Diğer bir ifadeyle, amaçlanan sonucun elde edilen sonuçla belli oranda örtüşmesi olarak da tanımlanmaktadır (Rolstadas, 1998). Fayol örgütsel etkililiğin, örgüt yapısını meydana getiren kavramlardan disiplin ve otorite faktörlerinden güç aldığını ifade etmektedir (Özkara ve Kurt, 2003, s. 795).

Örgütsel etkililik, örgütü meydana getiren sistemsel öge değişkenlerinin, şartlara uyumlu olarak geliştiren ve aktif hale getiren performans boyutudur (Başaran, 1992, s. 134). Etkililik, hedeflenen amaçlara ait çıktıları inceleyen ve amaçların gerçekleşme oranını ortaya koyan kavram olarak da ifade edilmektedir. Etkililik kavramı, sonuç ve çıktı ilişkisi üzerinden ortaya konulan sonuçlara bağlı olarak hedeflerin nitelik ve nicelik yönlerini açıklamaktadır (Karabetyan, 2019, s. 165).

Etkililik kavramıyla elde edilen çıktı sonucundaki hedef, performans seviyesinin gerçekleşme düzeyindeki yenilik algısının ve tüm sınırlamalardan bağımsız gerçek potansiyeli kapsamaktadır. Bu durumdan yola çıkılarak etkililiğin örgütsel yönden, iki seviyesinin olduğu ifade edilebilir. İlk seviye, örgütlenmenin ve performansın en üst seviyeye çıkarılma amacı güdülerek kaynakların tamamının verimli kullanılmasıyken; ikinci seviye ise, örgütlerin sınırlamalarından sıyrılarak maksimum potansiyele ulaşarak, amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmalar yapmaktadırlar (Baş ve Artar, 1991, s. 34).

Etkililik, hizmetin belli kurallar çerçevesinde, yeteri miktar ve uygun zamanda en iyi kalitede meydana gelmesiyle ilgilenmektedir (Ölçen, 2012, s. 13). Mevcut kaynaklar ile en verimli çıktının elde edilmesi olarak etkililik ifade edilmektedir. Performans ölçümünde etkililik teriminin, ulaşılması planlanan amaçların beklenen sonucu karşılayıp karşılamadığını ölçebilmek etkililiği oluşturan ölçütlerin kullanılmasının önemini ortaya koymaktadır (Poister, 2003, s. 51).

Etkililik kavramı, başarısız olarak yepyeni bir performans standardının gerçekleştirilmesi ya da tamamıyla sınırlamanın ortadan kalktığında gerçekleşmesi mümkün potansiyeli oluşturmaktadır (Baş ve Ayhan, 1991). Etkililik kavramı örgütsel

açından, toplumu ilgilendiren bir kısmını üstlenen örgütün hedeflerini elde etmek için, çevresel kaynakların en faydalı şekliyle kullanılmasını ifade etmektedir (Gümüştekin, 1999).

2.2.1.3. Etkinlik

Etkinlik, ulaşılmak istenilen hedefleri ve stratejik planlamaları yerine getirmek için ortaya konulan aktivitelerin sonucunda, ulaşılan hedefin gerçekleşme derecesini gösteren performans boyutudur. Etkinlik sonucunda ulaşılmış hedeflerin başarıma derecesi ile planlanan ve gerçekleşen çıktının aralarındaki etkisel ilişkiyi ifade etmektedir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için ortaya koydukları çabaların sonuca ulaşma derecesini gösteren performans boyutu etkinlik olarak tanımlanmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009, s. 2). Etkinlik, örgütlerin etkenliklerinin neticesinde hedeflenen amacın gerçekleşme düzeyini gösteren ve örgütün bütünündeki performansı belirten önemli performans göstergesi olduğu ifade edilebilmektedir (Ağbulut, 2019, s. 14).

Etkinlik kavramının işletme literatüründeki yorumlarına bakıldığında; Peter Drucker, etkinliğin yönetsel ve organizasyonel alanda yapılan işlerin doğruluğunu ortaya koyarak yönetsel performansı derecelendirme şartlarından bir tanesidir şeklinde tanımlamaktadır. Geniş bir çerçeveden bakıldığında etkinlik, doğru zamanda, doğru yerde, en doğru işlerin yapılması olarak tanımlanabilmektedir (Işık, 2009, s. 78).

Örgütlerin hedef koydukları amacı gerçekleştirme derecesini belirlemekle birlikte, örgütü oluşturan seviyelerin bütünsel performans oranını yansıtmada noktasında etkinlik kavramı önem taşımaktadır (Akal, 2005, s. 34).

Etkinlik, örgütün amaç ve hedeflerine uygun bir bütünsel performans göstergesi olup, hedeflenmiş örgüt amaçlarının gerçekleşme oranını ölçen kavramsal bir ifadedir. Bir diğer ifadeyle yeterlilik derecesi olarak bilinen etkinlik kavramı, ulaşılabilir hedefler için örgüt kademeleri tarafından gerçekleştirilen iş ve süreçlerin değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Etkinlik kavramının yöneticideki karşılığı, “daha iyiyi nasıl yakalayabilirim, farklı ne yapılabilir ve nerde yapılabilir” sorularının karşılığında alınacak cevaplara ulaşmaktır. Örgüt amaçlarının gerçekleşme hedefleri ile gerçekleşme oranları arasındaki basit şekliyle karşılaştırılması etkinlik ölçümleri sonuçlarıdır (Akal, 2002, s. 13).

Etkinlik, örgüt hedeflerinin veya çıktıların başarılabilmesi için gerekli çaba anlamına gelmektedir. Hedeflerin başarılabilmesi için gerekli ön koşul, amaçlara yönelik tanımlanmış ve sonuçsal analize dayalı hedefin gerçekleşme oranını belirleyen etkinlik faktörüdür (Lusthaus , 2002, s. 109).

Belirlenmiş örgüt amaçlarına ulaşma oranının ölçülmesi etkinlik olarak ifade edilmektedir. Etkinlik, faaliyetlerinin doğru zaman diliminde ve doğru hamlelerle gerçekleştirilmesini de ifade etmektedir (Sink, Tuttle ve Sandra, 2006).

2.2.1.4. Yenilik

Yenilik en bilinen tanımıyla, daha önce yapılmayanı yapabilmek ya da ortaya koyabilmek olarak tanımlanmaktadır. Yenilik kavramı, örgütler tarafından kullanıldığında, kademelerindeki işleyişi farklılaştırmaya, değiştirmeye ve problem çıkması muhtemel riskleri çözmeye yönelik fikirler olarak ifade edilebilmektedir.

Yenilik üzerine birden fazla tanım bulunmakta ve en sade şekliyle “bilginin, topluma ve ekonomiye fayda sağlayacak şekilde dönüşümünün gerçekleştirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Yenilik kavramının performansa olan katkılarının gerçekleşme seviyesinin belirlenmesi örgütlerce bilinmesi gereken önemli bir konu olmakla birlikte örgüt içerisinde yapılacak tespitlerin bu yönde olması gerekmektedir. Bu sebeple yenilik faktörünü benimseyen örgütlerde dinamik ilerleme ve iyileştirme performanslarını geliştirme açısından yarar sağlayacaktır (Karabetyan, 2019, s. 169).

Yenilik süreci, örgüt dinamiklerini oluşturan içteki ve dıştaki değişkenlerin, yenilik dinamiklerinin performans analizleri doğrultusunda tüm boyutlarıyla ortaya konulmakta, elde edilen değerlendirme sonuçlarından yola çıkılarak iç ve dış etkenlerin tanımsal karşılığına ulaşılmaktadır. İçsel etkenler örgütün yapısını, stratejik planlarını, mevcut yöneticilerin örgütsel tutumu ile genel profilini kapsarken; dışsal etkenler, örgütün araştırma, geliştirme, yenileme çalışmalarının içeriğini oluşturmaktadır (Özmen ve Saatçioğlu, 2006, s. 400).

Yenilik, örgütün bilgi ve yeteneklerini değiştirip geliştirerek rekabette üstün olmasını sağlayacak özellikler kazanmasına yardımcı olmaktadır. Yeni düşüncelerden doğan zengin fırsatlar elde etmeyi ve bu fırsatları uygulama alanına yansıtmayı mümkün kılacak girişimcilik çabasını da yenilik kavramıyla ifade etmek mümkündür. Değişim için gösterilen çabanın yanı sıra sosyal ve ekonomik açıdan muhtemel

değişimlere de dayanabilmek yenilik boyutunun kapsamında gösterilebilmektedir. Yaratılabilen bir değer faktörü, ekonomik yönden yenilikle bağdaştırılabilmektedir. Yenilik, rakiplerine oranla örgütlerin değişimini harekete geçirecek değerler aracılığıyla ortaya konulacak bilgi ve bakış açısını oluşturmaktır. Yenilik, başarılı ilerleyen iş süreciyle ilişkilendirilebilen bir kavramdır (Korkmaz, 2011, s. 12).

Yönetiş anlayışın göstermiş olduğu farklılaşmanın sonucunda yenilik kavramı örgütler için üzerinde durulması zorunlu bir kavramı halini almıştır. Mevcut işleyişin değişmesi ve gelişmesini sağlayan yenilik faktörü, örgüt içindeki sorunların çözüme ulaşması hususunda yardımcı olabilecek bir kavramdır. Yeniliğin örgüt için gerekliliğinin bir diğer avantajı da mevcut yetkinlik ve bilgi potansiyelini arttırarak rekabette üstünlük oluşturmaktır (Birchall, Tovstiga, Morrison ve Gaule, 2004).

2.2.1.5. Finansal Performans

Performans değerlendirme basamağında örgütlerce en yoğun kullanılan gösterge finansal performans göstergesidir. Performans değerlendirmesinde finansal etkenler dikkate alınarak, örgütlerin karar alma basamaklarında bu etkenlerden elde edilen sonuçlar önemli birer yol gösterici olmuştur.

Kaynakların kullanımından yeterli verimin alınmasında, finansal etmenler örgütler açısından fazlasıyla önem taşımaktadır. Sermayenin bütün örgütlerin kaynağı olması sebebiyle sürekliliğini devam ettirebilmesi için finansal performans faktörünün başarılı bir şekilde ele alınması gerekmektedir (Şener, 2011, s. 21). Örgütlerin yenilik ve değişim hedeflerinin doğru şekilde yönlendirilmesi açısından sahip oldukları finansal performans dinamiklerini aktif kullanmaları gerekmektedir.

Finansal performans, karar alma aşamasında tek başına bir etmen olmasa da örgütsel performansı etkileyen önemli bir faktördür. Belirlenen maddi hedeflere hangi oranda ulaşıldığı ve mevcut kaynakların ne kadarıyla bu hedeflerin gerçekleştirildiğinin ölçülebilmesi finansal performans ölçütleriyle sağlanmaktadır (Yılmaz, 2012, s. 130).

Finansal performansı oluşturan ölçütler karlılık, sermaye getirisi ve bütçeye uygunluk gibi ölçütler olarak ifade edilmektedir. Bütçeye uygunluk ve karlılık en dikkat çeken finansal performans göstergeleridir. Örgütsel büyümenin gerçekleştirilebilmesi ve başarı seviyesinin arttırılması için insan gücü ve karlılık etkenlerini etkili şekilde örgüt hedeflerine uygun yönlendirilmesi gerekmektedir. Karlılığın yapısal bütünlüğünde

verimlilik faktörü de bulunmaktadır (Tangen, 2002, s. 2). Bu nedenle karlılık etkenindeki değişimin yönü verimlilik etkeninin artırıcı veya azaltıcı dinamiğe paralel bir özellik taşımaktadır.

Finansal performans göstergeleri, örgütün sahip olduklarının fazlasıyla iyileştirilmesi ve üstün tutulması, çalışmalardan üst düzey verim alınması, etkili denetim aracı olması, çalışanları motive ederek güçlendirme gibi amaçlara yardımcı olmaktadır. Kamuya ait kurumlarda amaç kar elde etmek olmaması sebebiyle karlılık faktörü bir performans göstergesi olarak görülmemektedir. Kamuya ait kurumlarda gelir ve gider unsurları arasındaki ilişki, bütçeye uygunluk kavramı ile ifade edilmektedir (Turunç, 2006, s. 171-172).

2.2.1.6. Verimlilik

Verimlilik kavramı, örgütsel performansın temel taşlarından olup, örgütün yönetsel olarak yönlendirilmesi noktasında önemli bir yer tutmaktadır. Hedefleri arasında verimliliği göz ardı etmiş örgütlerin, uzun soluklu başarı elde etmesi mümkün olmamaktadır. Verimlilik faktörünün önemi yöneticiler, çalışanlar ve örgüt çıkarları göz önüne alındığında daha fazla anlaşılmaktadır (Kenger, 2001, s. 30).

Örgüt yapısı içinde yer alan süreçlerin planlaması, personellerin organizasyonu, personel eğitimi, motivasyon ve koordinasyon çalışmaları, denetim mekanizması, iş bölümü, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ile zaman kayıplarının en aza indirilmesi gibi etkenler örgütlere yönetsel süreçte verimliliğini artırıcı fayda sağladığı görülmektedir (Özer, 2009, s. 6).

Verimliliğin sağlanmasında örgütlere düşen yönetmeyi başarabildikleri bir iş akışı ve kaynak yönetimi oluşturabilmektir. Verimlilik, çıktıya yönelik performans standartlarının oluşturulması ve bu yönde yönetim sistemlerinin sınırlarının belirlenmesi örgüt performansının artırılmasında önemli bir yere sahiptir (Ekinci, 2002, s. 138).

Örgütlerin tamamı, mevcut olan kaynakları en etkili ve faydalı şekilde kullanarak örgüt verimliliğini en yüksek seviyede tutmayı hedeflemektedir. Kullanılan örgütsel kaynakların en faydalı şekliyle kullanımı kaynak performansı ile ilişkilendirilmektedir. Bu ilişkiden yola çıkılarak örgütün gelecek planlarından, örgütsel kaynak performansı direkt olarak etkilenmektedir (Erdem, 2016, s. 8).

Verimlilik, örgütsel boyutta bir bakış açısının ürünü olduğu düşünülse de temelinde insan faktörünün dinamik düşünce ve davranışının bir ürünüdür. Bu düşünceden yola çıkılarak, verimliliğin bireysel düzeyde bir çalışma gerektirdiği ve bireylerin eğitim hayatlarının en başından başlayarak kaynakların kullanımında özenli, tutumlu ve etkin davranılması gerekliliği üzerine öğretici bilgiler verilmesini zorunlu kılmaktadır (Büyükkılıç, 2001).

Genellikle performans ve verimlilik kavramlarının birbiriyle eş kavramlarmış gibi düşünülmesine rağmen, verimlilik performansa ait göstergelerden yalnızca bir tanesidir. Örgütlerin mevcut sistemsel işleyişleri içerisinde performansı meydana getiren bileşenlerin sistemsel tanımlanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bununla beraber verimliliğin performansa dayalı parametreler içerisinde önemli bir etken olduğu ifade edilmektedir (Sink, Tuttle ve Sandra, 2006, s. 265).

Verimlilik kavramı üretme gücü olarak 1776 yılında Fizyokrat Quesnay tarafından ilk kez tanımlanmıştır. 20. yüzyılın ilk dönemlerinde ise, verimlilik kavramı oransal olarak girdi ile çıktının ilişkisel sonucu olarak ifade edilmiştir (Dinçer S. , 2011, s. 43).

İnsan faktörünün gerekliliğinin önemini vurgulayan çalışmalar günümüzde de önemli yer tutmaktadır. Dolayısıyla örgüt verimliliğinin yükseltilmesi ve geliştirilmesinde çalışanların moral ve motivasyon değerlerinin yükseltilmesi önem arz etmektedir.

2.2.1.7. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Performans boyutları incelendiğinde günümüzde en önemli etkenin insan faktörü olduğu görülmektedir. İnsan etkeninin bu kadar önemli olduğu performans boyutunda, çalışma hayatına dair kalite olgusunun değiştirilmesi ve geliştirilmesi önemli bir yere sahiptir.

Performans artışını sağlayıcı önemli performans boyutlarından biri de çalışma yaşamının kalite düzeyidir (Rolstadas, 1998, s. 991). Bu boyutu önemli kılan sebeplerden biri de ortaya konulan bu alandaki araştırmalar sonucunda, çalışma yaşamının, çalışanların tüm yaşam sürecinin ¼' ünü kapsadığını ortaya koymasındır. İnsan hayatının büyük bir kısmını oluşturan çalışma yaşamını etkileyen içsel ve çevresel birden fazla etken bulunmaktadır (Silah, 2001). Bu sebepten ötürü yapılacak olan

çalışma hayatını düzenleyici faaliyetlerin, çalışanlar için uygun çalışma ortamının oluşturulması, yöneticiler için ise örgüt etkinliğini yükseltmeye yönelik iyileştirmeler yapılmasıdır (Lau, 2000, s. 428).

Örgüt çalışanlarının ücret düzeyleri, çalışma koşulları, örgüt içi iletişim, aidiyet hissi, yönetsel karar alma sürecine dahil olma gibi etkenler çalışma hayatının kalitesini belirlemede ve çalışma hayatlarını oluşturan bu etkenlere karşı tutumlarını belirleyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel performansa etki eden çalışanların bu tutumları önemli birer göstergedir (Akal, 2002, s. 58). Belirli bir seviyede seyreden kaliteli çalışma hayatı, çalışanlardaki memnuniyet duygusunun yükselmesiyle iş devamsızlığını en düşük seviyeye çekmekte ve çalışma gücündeki devir hızını en aza indirmede önemli bir yere sahip olmuştur (Lau, 200, s. 428).

Çalışma yaşamının kalite göstergesi, çalışanların yaptıkları işlerde ve bulundukları görev yerlerindeki mutluluk seviyelerini arttırmaya yönelik ödüllendirme sisteminin ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesine paralel olarak yükseltilmesiyle doğru orantılı olarak gelişme göstermektedir. Bununla birlikte yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin doğru ilerlemesi de çalışma yaşamının kalitesini arttırmaya yardımcı unsurlar arasında yer almaktadır (Pizam, 2005, s. 526).

Örgüt çalışanlarının enerjilerinin tamamını örgüt çıkarları ve üstlendikleri görevler doğrultusunda, harcamalarının sağlanabilmesi ve örgüt performansının yükseltilmesi için çalışma koşullarının çalışanların beklentilerini karşılayacak düzeyde iyileştirilmesi yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. Çalışanların çalışma yaşantı kalitelerinin yükseltilmesi, sosyal çeşitlilik, psikolojik, zihinsel ve bedensel rahatlık gibi çalışan beklentilerinin göz önünde tutulmasına bağlı olarak koşulların iyileştirilmesiyle mümkün olmaktadır (Korkmaz, 2011, s. 11).

Kaliteli çalışma yaşamının, çalışanların güvenli bir iş ortamında bulunması, kendilerini geliştirebilecek ve dönüştürebilecekleri fırsatların sunulması, başarılarının ödüllendirilmesi gibi pozitif teşvik unsurları ile çalışanların motive edilmesi fazlasıyla önemlidir. Yönetici takımlarının oluşturulması noktasında çalışanların, yönetime ve karar alma süreçlerine dahil olma fırsatı sunan uygulamaların benimsenmesi çalışma yaşamının kalitesinin yükselmesinde olumlu sonuçları meydana getirmektedir (Mutlu, 2009, s. 93-94).

Personellerin güven duygusu içerisinde çalışabilmeleri, ortaya koydukları hizmetler doğrultusunda örgüte katkı sağladıkları hissiyatını taşımaları, yapabileceklerinin farkında olmaları ve bu yetenekleri geliştirebilecekleri fırsatların sağlanması çalışma yaşam kalitesi olarak ifade edilmektedir (Özkalp, 2004, s. 218). Bu ifadeden yola çıkılarak, çalışanların verimliliğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen bütün faktörleri çalışma yaşam kalitesi kavramının içerisinde bulmak mümkündür (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013, s. 59).

Örgüt faaliyetlerinin başarı veya başarısızlık sonuçlarını etkileyen önemli etmenlerden bir tanesi de çalışma hayatının kalitesidir. Bu etkenin çalışanlar ve üstlendikleri işlerde olumlu ya da olumsuz yöndeki etkileri göz ardı edilememektedir. Çalışma hayatının kalitesi özünde çalışanlar ile örgütün sunduğu imkân ve koşullar arasındaki ilişki döngüsünü içermektedir. Çalışma yaşamının kalitesi, iş tatmini duygusunu arttırarak örgütsel performansın yükselmesine ve çalışanlara birlikte çalışma ortamı yaratılarak başarı oranının artmasına katkı sağlamaktadır (Chib, 2012, s. 36-37).

Örgütlerin fiziki ortamlarının çalışanların mutlu olabilecekleri şekilde düzenlenmesi, işyerinde geçirilen zamanın kalitesini arttıracak için çalışma hayatının kaliteli olmasını sağlamaya yardımcı olacaktır. Örgütlerin temel beklentilerinden biri verimlilik hedefine ulaşmaktır. Ulaşılmak istenilen bu hedef ile çalışanların beklentilerinin örgüt tarafından ortak paydada buluşturulması ile çalışma yaşamının kalitesi pozitif yönde artmaktadır (Pizam, 2005, s. 526). Çalışanların örgüt hedeflerini öncelikli görmesi ve bu hedefler doğrultusunda çabalaması, bu çabalama sonucunda örgütsel performansı yükseltici sonuçlar alabilmek için çalışma ortamlarını iyileştirmek önemli bir hal almıştır (Turunç, 2006, s. 164).

Çalışma yaşamındaki kalite düzeyi, çalışanların örgüte olan bağlılık, tutum ve davranışlarının hangi şekilde gelişmesini sağlayacağına imkân vermekle birlikte performans seviyesini de bu yönde etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel performans ile çalışma yaşamının kalitesi arasında paralel bir ilişkiden bahsedilebilmektedir. Çalışanların, örgüt içinde planlamalara katılımının sağlanması, karar süreçlerinde etkin rol alması, sorumluluk yüklenmesi ve örgüt kültürünü benimsemesi gibi örgüt tutumları, çalışan-örgüt ilişkisinde olumlu bir sinerji oluşmasını sağlayarak örgüt performansının artmasına katkı sağlamaktadır (Çelik H. , 2011, s. 72).

2.2.2. Örgütsel Performans Değerlemesinin Önemi ve Amaçları

Performans değerlendirmesinin amacı, örgüt içinde çalışanların üstlendikleri görev temelli sorumluluğun yerine getirilmesi sonrasında elde edilen çıktıların, bütünsel anlamda örgüt amaçlarına ulaşılması noktasındaki geçerli değeri ifade etmektedir.

Örgütsel faaliyetleri, bireysel becerileri ve katkıyı zamanla birlikte yükseltmeleri, çalışan gruplarının kültürel bir sorumluluk bütünü oluşturmak, çalışanı tüm yönleriyle faydalı kılmak, örgüt amaçlarına ulaşmadaki katkılarını mükafatlandırmak ve eksik görülen yönlerinin iyileştirilmesini sağlamaktır (Örücü, 2003, s. 201).

Örgütsel performans değerlendirmesi; örgütsel hedef, amaç ve isteklerin gerçekleşme oranının ulaştığı noktayı ortaya koyan işlemler bütünüdür. Bu işlemler bütünü sonucundaki performans değerlemesi performans yönetimini oluşturan süreçsel işleyişin basamaklarından bir tanesidir (Harrington, 1995, s. 278).

Örgütsel performans değerlendirme, denetimsel süreci yönetmek için kullanıldığı gibi örgütün geliştirilmesi için bir araç olarak kullanılabilir. Çalışanların örgüt içerisinde mesuliyetlerini daha iyi yerine getirmeleri için gerekli olan sistemin amaçsal göstergeleri, yüksek çalışan performans düzeyini oluşturmak, motivasyon çalışmalarıyla amaçlara yönlendirmek, değişim ve gelişimi artırıcı eğitimlerin verilmesi, çalışanlara uygulanan kararlarda eşit ve adaletli davranmak, iletişim döngüsünün tüm örgüt içerisinde sağlanmasına katkıda bulunmak örgütsel performans değerlemesinin amaçlarındandır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005, s. 228-229).

Örgütlerde performans değerlendirmenin amaçları, belirli periyotlarda çalışan performansını ve örgüt hedeflerine ulaşmada gelişim potansiyellerini saptamaya yönelik değerlendirmelerdir. Geçerli amacın, çalışanların üstlendikleri görevlerin yerine getirilme oranının değerlendirilmesi ve geleceğe yönelik gelişmelerinin belirlenmesini amaçlamakla birlikte, örgüt-çalışan arasındaki iletişim etkenlerinin hedefler doğrultusunda geliştirilmesini sağlamaktır (Mutlu, 2009, s. 81).

Yönetim alanında araştırma yapanlar için örgütsel performans değerlemesi oldukça önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimini ele alan araştırmacılar, öncelikli olarak performans kavramını anlamaya ve geliştirmeye çalışmışlardır. Bunu sağlamaya çalışırken, çalışanların memnuniyet ve verimlilik etkenlerine uygun önlemler almaktadırlar. Böylelikle örgütsel performans boyutlarını etkileyen ve performans

üzerine yapılan ölçümlerle ilişkilerindeki döngüyü anlamlandırma noktasında temel oluşturmaktadır (Özkan , 2021, s. 100).

2.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT PERFORMANSI

Örgüt performansının belirgin bir tanımlaması yapılmak istenirse de genel kabul görmüş veya tek bir tanımla ifade edilebilecek bir tanımın varlığından bahsetmek mümkün olmamaktadır. Fakat üzerinde durulan konuların çeşitli alanlarda olması örgüt performansı kavramına birden fazla tanım katmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkılarak örgütsel performansın birden fazla aktörün aktif olduğu bir kavram olarak değerlendirilmek gerekmektedir.

Örgütlerde dönüştürücü liderlik tarzının benimsenmesi, farklı kazanımlarıyla birlikte, doğrudan ya da dolaylı bir şekilde örgüt performansına etkide bulunabilmektedir. Bu kazanımlarla ilgili, Bass'ın örgütlerin dönüştürücü liderlik kazanımlarıyla ilgili dört önemli etken (karizma, entelektüel etki, ilham kaynağı olma, bireysel ilgi) (Miao, Newman ve Lamb, 2012), çalışan kesimin mevcut yeteneklerini ortaya koyarak performans seviyesini olumlu şekilde yükselten, bununla birlikte verimlilik düzeyini arttırmaya fırsat sağlayan etkenler olarak görülmektedir (Küçükaltan ve Mert, 2020).

Dönüştürücü liderler, örgütlerde ortak bir vizyon belirlemek şartıyla çalışanların katılımını ortak vizyon etrafında toplayarak başarıya odaklanmasına ve örgüt performansını yükseltmesine imkân sağlamaktadır (Mert, Dördüncü ve İncaz, 2019).

Dönüştürücü liderlik alanının kapsamı içinde, örgüt içerisinde gerçekleştirmeye çalıştıkları değişim ve dönüşüm tabanlı yönetimin gerekliliği olarak çalışanların örgüt genelinde performanslarını attırıcı adımlar atılmalıdır. Köklü değişimlerin ve yeniliklerin gerçekleştirildiği, örgüt içerisindeki değişim ve dönüşümlerin benimsetildiği, ekonomik yönden çevresel seviyede bir işleyişin meydana getirildiği, sosyalleşen bir varlık olan insan sermayesine yapılan katkı göz önüne alındığında bütün bu faktörlerin ışığında dönüştürücü liderliğin örgüt performansını yükseltici ve yönlendirici katkılar sağladığı görülmektedir (Birasnav, Rangnekar ve Dalpati, 2010).

3. BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu kısımda araştırmaya konu teşkil eden kurum hakkında bilgilendirme yapılarak dönüştürücü liderliğin örgütsel performansa olan etkisinin belirlenmesini ortaya koymak amacıyla yapılan alan araştırmasının amacı, önemi ve araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgiler ve araştırma ışığında elde edilen verilere bağlı analiz sonuçları paylaşılacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İlgili literatür taraması yapıldığında dönüştürücü liderlik ile ilgili farklı çalışmaların yapıldığı gözlenmiş ancak dönüştürücü liderin örgütsel performans ilişkisi üzerindeki nasıl bir rolünün olduğu noktasında ülkemizde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Konuyu bütünüyle ele alan çalışmaların sınırlı olması nedeniyle bu çalışmanın özellikle kamu kurumlarında dönüştürücü liderliğin örgütsel performans boyutundaki etkisi konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma ile dönüştürücü liderliğin örgütsel performans ilişkisi üzerindeki etkisine ve önemine vurgu yapılacağı düşünülmektedir. Araştırmamızın diğer bir önemi de yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi ve bu algıların örgütsel performans ile olan ilişkisinin ortaya konulmasıdır. Böylelikle yöneticilerin kendilerini geliştirebilmesi ve çalışanların performanslarını olumlu yönde artırma açısından da çalışma katkı sağlayabilecektir. Ayrıca bu araştırmanın, Ardahan Üniversitesi nezdinde kamu kuruluşlarında liderlik olgusunun beraberinde getirdiği değişim ve dönüşüm faktörlerinin örgütsel performansa kattıklarını ortaya koymak amacıyla ilgili literatüre önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma ile;

- Dönüştürücü liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisi nedir?
- Dönüştürücü liderliğin görev performansı üzerindeki etkisi nedir?
- Dönüştürücü liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisi nedir?

Sorularına cevap verilmeye çalışılmıştır.

3.2. LİTERATÜR TARAMASI VE ARAŞTIRMA MODELİ

Bu kısımda, örgütsel performans ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran ulusal ve uluslararası çalışmalara yer vermek suretiyle, araştırmanın ortaya çıkışına, temel hipotezlerine ve modeline yer verilmiştir.

3.2.1. Liderlik-Örgütsel Performans İlişkisini Araştıran Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar

Literatür taraması neticesinde ulusal ve uluslararası düzeyde kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar üzerinde, örgütsel performans ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiş çalışmalara yer verilmiştir.

Al-Abrow'un (2013), kamuya bağlı sağlık sektöründe örgütsel öğrenme ile entelektüel sermayeye bağlı dönüştürücü liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu çalışması, Birleşik Arap Emirlikleri'nde hizmet veren 10 hastanedeki 189 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bireysel seviyede elde edilen nicel veriler neticesinde dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Birleşik Arap Emirlikleri'nde gerçekleştirilen başka bir çalışmada Khajeh (2018), rastgele belirlenmiş farklı 20 bankada çalışan üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda geleceğe yönelik ve uzun vadeli beklentiler göz önünde bulundurulduğunda, dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel performans ($r=0,265$; $p<0,001$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup, bu liderlik tarzının örgütlerde desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Chi (2011) çalışmasını, Tayvan' da kâr amacı gütmeyen 40 farklı sosyal yardım ve hayır kurumundaki idari personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Toplamda 81 idari personel üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, dönüştürücü liderlerin takipçilerini çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik meydan okumalarda cesaretlendirdiği ve yenilikçi performans düzeylerini ortaya koymalarının örgütsel performansın artmasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çakar ve Arbak'ın (2003) gerçekleştirdikleri çalışmada, 93'ü erkek ve 13'ü kadın olan toplam 106 yönetici içerisinde yüksek duygusal zekâyâ sahip olan bireylerin dönüştürücü liderlik davranışlarını göstermeye daha eğilimli oldukları görülmüştür. Dönüştürücü liderliğin, bireysel ilgi ($\beta=.56$), ilham kaynağı olma ($\beta=.54$), entelektüel etki ($\beta=.49$) ve idealleştirilmiş (karizma) etki ($\beta=.49$) alt boyutlarıyla duygusal zekanın anlamlı bir ilişki gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

Dvir vd. (2002), 54 lider statüsündeki askeri personel ve bu personele direkt bağlı 90, dolaylı olarak bağlı 724 izleyicinin katılımı sağlanarak, tercih edilen eğitimle geliştirilmesi hedeflenen dönüştürücü liderlik davranışlarına bağlı olarak takipçilerinin gelişim düzeyleri ve performans seviyelerine etkilerini incelemiştir. Oluşturulmuş deneysel grubu oluşturan liderlere dönüştürücü liderlik olgusu üzerine eğitim verilirken, belirlenen kontrol grubu liderlerine ise belirlenmiş diğer liderlik olguları üzerine eğitimler verilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, verilen eğitim alanı dönüştürücü liderlik üzerine olan liderlerin, doğrudan kendisine bağlı olan takipçilerinin gelişimlerine olan katkısında ve dolaylı olarak kendisine bağlı olan takipçilerinin performans düzeylerinin artmasında, kontrol grubu olarak belirlenen lidere oranla daha pozitif bir katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Elenkov (2002) ortaya koyduğu çalışmasını, Rusya' nın Avrupa' ya bakan kısmında yer alan büyük sanayi noktalarını kapsayan beş bölgede faaliyet gösteren 350 küçük tek işletmeli özel şirketler üzerinde eş zamanlı gerçekleştirmiştir. Elde etmiş olduğu veriler ışığında, önemli ölçüde destek verilen yenilik olgusunu destekleyen dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gümüslüoğlu (2005) yazılım sektöründe faaliyet gösteren 43 küçük ölçekli Türk firmasında 130'u erkek ve 33'ü kadın olan toplam 163 mühendis ve uzman ile bu bireylere liderlik eden 42'si erkek ve 1'i kadın toplam 43 yönetici üzerinde araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmanın konusunu çalışanların kişisel yaratıcılık düzeylerine ve örgütsel seviyedeki yenilik anlayışına dönüştürücü liderin etkisi oluşturmuştur. Katılımcılardan, çalışan bireylerin yaş ortalaması 27,6 ve iş tecrübesi ortalaması 4,71 yılken, yönetici bireylerin yaş ortalaması 36,4 ve iş tecrübesi açısından ortalaması 11,9 yıldır. Bu veriler ışığında, dönüştürücü liderliğin kişisel düzeyde çalışan yaratıcılığını

($\beta=.19$) ve örgütsel seviyede yenilikçiliği ($\beta=.52$) anlamlı ve aynı yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Hancott (2005) Kanada’ da faaliyet gösteren 100 halka açık şirketin üst düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kieu (2010) bilişim endüstrisinde yer alan 151 şirket üzerinde liderlik tarzları ve örgütsel performans kavramları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında, çok faktörlü liderlik anketi (5X) kullanılmış ve dönüştürücü liderliğin örgütler içinde performans, bağlılık, güven ve saygı ortamı sağlamada etkili ve güçlü bir öngörücü rolü olduğunu belirtmiştir. Çalışma sonucundaki verilerle liderlik tarzları ve örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu ortaya konmuştur.

Muhatar vd. (2015), Suudi Arabistan Krallığı’nda (KSA) faaliyet gösteren Telekom sektöründen rastgele örneklem yöntemiyle seçilmiş %12’ si 30 yaş ve altı, %30’ u 31-35 yaş, %28’ i 35-40 yaş ve %30’ u ise 49 yaş ve üzeri katılımcılardan oluşan 70 bölge ve şube yöneticisi personel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada %80 yanıt oranıyla elde edilen veriler sonucunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Noruz vd. (2013), üst düzey yönetici, idari ve diğer düzey yönetici ile 50’ den fazla çalışanı bünyesinde barındıran 106 şirket üzerinde yapmış olduğu ve 280 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda dönüştürücü liderliğin örgütsel performansı hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediği anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ojokuku vd. (2012), Nijerya’ da faaliyet gösteren bankalar arasından amaçlı örnekleme tekniğine dayanılarak seçilmiş 60 katılımcıdan elde edilen veriler ile liderlik tarzlarının örgütsel performans üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde liderlik tarzlarından karizmatik, etkileşimsel ve bürokratik liderlik tarzlarının özellikle örgütsel performans üzerinde negatif ($r=-0,337$, $-0,186$, $-0,287$; $df=53$; $p< ,001$) bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilirken; dönüştürücü, otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel performanslarını anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,215$; $0,016$; $0,109$; $df=53$; $p< ,001$) bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Orabi (2016) çalışmasında, Ürdün’ de hizmet veren 3 farklı bankadan seçilmiş %46,1’i çalışan, %38,3’ ü yönetici, %11,6’sı amir ve %4’ü üst düzey yöneticiden oluşan 171 katılımcı üzerinde anket gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen verilerden yola çıkılarak dönüştürücü liderliğin ve alt boyutlarının (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi) örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Spinelli (2006) yapmış olduğu çalışmasında, Kuzeydoğu Pennsylvania’da bulunan 5 farklı hastanenin yönetici konumundaki kişilerin liderlik davranışları ile orta derecedeki yönetici konumunda yer alan kişilerin üstün çaba algısını gösterme arzusu, algılanabilir liderlik etkisi ve liderden kaynaklı memnuniyet ilişkilerinin ortaya konulmasında Bass’ın serbest bırakıcı, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik modeline dayanılmıştır. Araştırmanın sonucuna bakıldığında, dönüştürücü liderliğin alt boyutlarının tamamı ve etkileşimci liderliğin şarta bağlı ödüllendirme etkeninin üstün çaba algısını gösterme arzusu, algılanabilir liderlik etkisi ve liderden kaynaklı memnuniyetle anlamlı ve aynı yönlü bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Fakat etkileşimci liderlikte yönetim faktörünün istisnaları ve serbest bırakıcı liderlik özellikleriyle üstün çaba algısını gösterme arzusu, algılanabilir liderlik etkisi ve liderden kaynaklı memnuniyetle anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmektedir.

Zhu, Chew ve Spanger (2005), gerçekleştirdikleri dönüşümcü liderlik ile örgütsel performans arasındaki bağlantıya odaklı Singapur’daki 170 şirkette yürüttüğü çalışmada, etkin insan kaynakları yönetiminin, yükselen bağlılık, motivasyon ve entelektüel motivasyon aracılığıyla liderlik-motivasyon ilişkisini yönlendirdiği, elde edilen veriler sonucunda da dönüşümcü liderlik ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Hipotezi ve Modeli

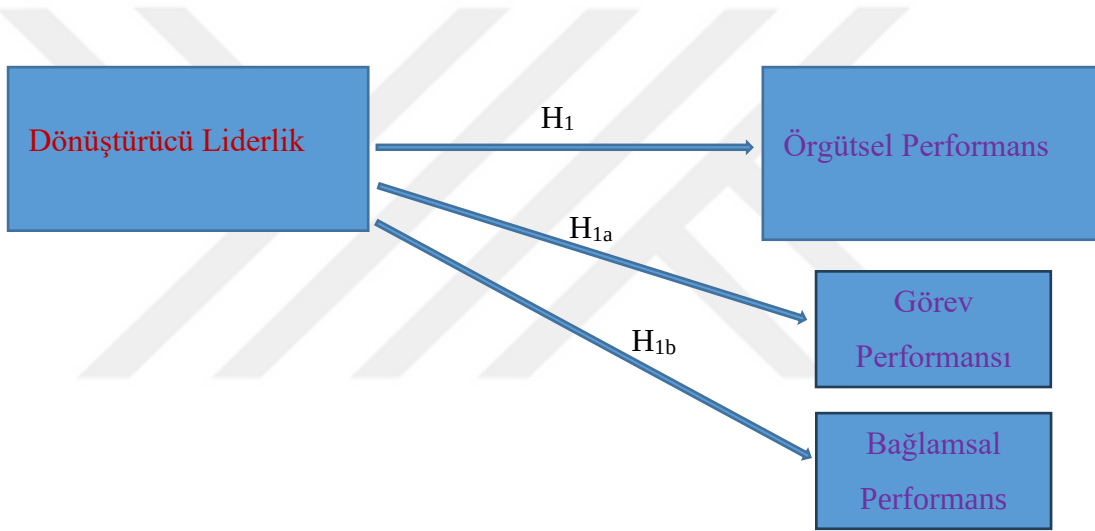
Dönüştürücü liderliğin örgütsel performansa etkisinin belirlenmesine dayanak sağlaması amacıyla yapılan literatür araştırmasında, öncesinde konuya dayalı olarak yukarıda ortaya konulan ve benzer değişkenler ile gerçekleştirilen çalışmalar incelenerek elde edilen bilgilerle araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtildiği şekilde belirlenmiştir.

H₁: “Dönüştürücü liderlik örgütsel performansı anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkiler.”

H_{1a}: “Dönüştürücü liderlik örgütsel performansın alt boyutu olan görev performansını anlamlı ve pozitif yönlü etkiler.”

H_{1b}: “Dönüştürücü liderlik örgütsel performansın alt boyutu olan bağlamsal performansı anlamlı ve pozitif yönlü etkiler.”

Dönüştürücü liderliğin örgütsel performansa etkisinin tespit edilmesi amacıyla araştırmanın konusunu teşkil eden kurumda gerçekleştirilen ve nicel özelliğe sahip uygulamanın modeli Şekil 1.’deki gibidir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Yapılan çalışmada kullanılan verilerin doğruluk ve güvenilirlik testleri yapılmış olsa da elde edilen verilerin araştırma kapsamındaki örneklem dahilinde sınırlı olduğu bilinmelidir. Bundan ötürü araştırma neticesinde elde edilen verilerin uygulanabilecek farklı örneklem gruplarında farklı sonuçlar vermesi mümkündür.

Ardahan Üniversitesi bünyesinde sürekli işçi kadrosunda görev yapan temizlik ve güvenlik personelinin elde edilecek verilerin, akademik ve idari personel kadar amir-memur ilişkisi taşıması ve yanıtların bu doğrultuda güvenilemeyecek veriler

içermesindeki tehlikeden ötürü sürekli işçiler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Bununla beraber araştırmaya başlandığı dönemin dünya geneli ve ülkemizde süregelen Covid-19 pandemi koşullarının imkân verdiği ölçüde Ardahan Üniversitesi çalışanlarına ulaşılabilmiş olması ve yalnızca elde edilen anket verilerine dayanılarak analiz yapılabilmiş olması da sınırlılık olarak düşünülmektedir. Sosyal bilimler alanında ortaya konulan araştırmaların genel sınırlılıklarını oluşturan unsurlar yapılan araştırma için de geçerlidir.

Oluşturulan anketlerde yer alan ifadeler doğru ve tam bir şekilde verilmiş, katılımcılara ankette yer alan kişisel bilgiler ile verdikleri cevapların üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı konusunda güven sağlanmıştır. Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması için katılımcılara yeterli süre tanınmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Üniversitelerin bağlı birimlerinde görev yapan yöneticilerin dönüştürücü lider özelliklerini taşıyıp taşımadıklarının belirlenmesi maksadıyla; akademik ve idari personele yönelik uygulanacak anket formu tasarımında, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri daha önce birçok çalışmada sağlanmış olan ölçekler tercih edilmiştir. Dönüştürücü liderlik için Bass ve Avolio'nun (2004) geliştirmiş olduğu ölçeğin tamamı alınmıştır. Casida (2007), Bass ve Avolio'nun (2004) geliştirmiş olduğu dönüştürücü liderlik ölçeğinin tamamını doktora tezinde yayınlamıştır. Bass ve Avolio'ya (2004) ait dönüştürücü liderlik ölçeği, Casida'nın (2007) doktora tezinde Türkçe'ye çevrilmiş halinden alıntılanarak ölçekler kullanılmıştır. Kullanılan liderlik ölçeği tek boyut olarak kullanılmıştır.

Çalışmada personellerin performanslarını ölçmek için Karakum (2005)' un doktora tezinde kullandığı Performans Ölçeği (PÖ) kullanılmıştır. Performans ölçeği, görev performansı ve bağlamsal performanstan oluşan iki alt boyutu ölçmektedir. Görev performans boyutunun ölçülmesinde 6 madde, bağlamsal boyutun ölçülmesinde ise 5 madde kullanılmaktadır. Derecelendirmeye dayalı ölçek 5' li Likert tipine dayalıdır. Ankete katılan katılımcılar (1: Hiç Yansıtmıyor, 2: Az Yansıtmıyor, 3: Orta Derecede Yansıtmıyor, 4: Büyük Ölçüde Yansıtmıyor, 5: Tamamen Yansıtmıyor) uygun ifadelere kendilerine göre yanıt vermektedirler.

Görev performansı, örgütsel performans ölçeğinin alt boyutlarından biridir. Karakum (2005), Beffort ve Hattrup'ın (2003) geliştirdiği ölçekten faydalanarak elde etmiştir. Görev performansını belirlemeye yönelik 6 maddenin 4' ü Beffort ve Hattrup'ın (2003) geliştirdiği ölçeğin görev performansı alt boyutundan, 2'si ise iletişim alt boyutundan alıntılanarak görev performans boyutu oluşturulmuştur. Örgütsel performansın bir diğer alt boyutu olan bağlamsal performans boyutunu ortaya koymaya yönelik ölçek ise aynı ölçeğe ait uyum ve ekstra çaba alt boyutlarının oluşturduğu 5 maddeden oluşmaktadır.

Karakum (2005) ortaya koyduğu güvenilirlik analiziyle, Performans Ölçeğinden elde edilen toplamdaki puanın güvenilirlik katsayısı .85, alt boyutlarından görev performansa ait güvenilirlik katsayısının .81, diğer alt boyut olan bağlamsal performansın güvenilirlik katsayısının ise .80 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe ait görev performans boyutu “Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.”, “İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.”; bağlamsal performans boyutu da “Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyordum.”, “Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla iş birliği içerisinde çalışmaktayım.” şeklinde maddelerle belirtilmiştir.

3.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Dönüştürücü liderliğin örgütsel performansa etkisinin saptanmasına yönelik gerçekleştirilen araştırma, Ardahan ilindeki kamu kuruluşlarından Ardahan Üniversitesi ve bağlı birimlerinde yürütülmüştür. Araştırmanın kapsamı dahilinde gerçekleştirilen literatür incelemesinin sonucunda, üniversiteler nezdinde benzer çalışmaların olmadığı veya çok az sayıda olduğu, kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda görev alan yöneticilerin çalışanlar üzerinde dönüştürebilen bir lider olarak örgüt içerisindeki performanslarına olumlu ya da olumsuz yönde sağlayacakları katkı konusunda yapılacak bir araştırmanın liderlik-örgüt performansı literatürünü genişleteceği düşünülmektedir.

Ardahan Üniversitesi, 2008 yılında kurulmuş ve bünyesinde açılan fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarıyla ilime ve bilime katkı sağlayan özerk yapıya sahip bir kamu kuruluşu olarak faaliyet göstermektedir. Gerçekleştirilen araştırmanın uygulama kısmının yapıldığı zaman diliminde dünyayı ve ülkemizi etkileyen Covid-19

pandemi koşulları nedeniyle, ihtiyaç duyulan birincil verilerinin elde edilmesi iş yerinde bulunan akademik ve idari personellere ulaşılması ile mümkün olmuştur.

Anketin uygulandığı Ardahan Üniversitesi'nde anketin uygulandığı dönemde akademik ve idari personel sayısının toplam 494 kişi olduğu belirlenmiş ve bu veriden yola çıkılarak 494 adet anket formunun dağıtılması planlanmıştır. Fakat anketin uygulanmasının düşünüldüğü dönemde dünya genelinde ve ülkemizde Covid-19 pandemi tedbirlerinin yoğun bir şekilde devam etmesi sebebiyle tüm çalışanlar ile yapılacak çalışma hakkında yüz yüze görüşme imkânı sağlanamamıştır. Bundan ötürü yüz yüze görüşme sağlanabilen katılımcılara konuyla ilgili ön bilgi verilerek (anketin amacı ve katkıları, anketin bütün bölümlerinin içtenlikle ve tam olarak doldurulmasının önemi, elde edilen verilerin üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı vb.) verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Ardahan Üniversitesi birimlerinde görev yapan personellerden iş yerinde bulunmayanların olması sebebiyle 317 kişiye anket formu dağıtımı gerçekleştirilmiş, 269 anket formunun geri dönüşü olmuştur. Geri dönüşü olan 269 adet anket formunun (evrenin %54,4'ü) tamamının analize uygun olduğu belirlenmiş ve değerlendirmeye alınmıştır.

Anket uygulamasının yapılacağı örneklemin büyüklüğünün tespit edilmesi için “Örnek Büyüklüğü Eşitliği Formülü”nden yararlanılmıştır. Bilinen evrendeki popülasyonun formülü aşağıdaki gibi olmalıdır;

$$“N.Z^2.P.Q”$$

$$“n” = \frac{“N.Z^2.P.Q”}{“d^2.(N-1)+Z^2.P.Q”}$$

Formülde yer alan simgelerden;

“n” = “Örneklem büyüklüğünü”,

“N” = “Ana kütle hacmini”,

“Z” = “Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde z tablosunda bulunan teorik değeri”,

“P” = “Gerçekleşme olasılığını”,

“Q” = “Gerçekleşme oranını”,

“d” = “Hata payını” ifade etmektedir. (Kalaycı, 2010: 69; Çalışkan, 2017: 58). Yapılan bütün bu hesaplamalar doğrultusunda çalışmaya konu olan örneklem büyüklüğünün;

$$\frac{494.(1,96)^2.(0,5).(0,5)}{(0,05)^2.(494-1)+(1,96)^2.(0,5).(0,5)} = 216$$

Sonuç doğrultusunda olacağı tespit edilmiştir. Ayrıca hesaplanan örneklem büyüklüğü <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> adresinde yer alan hesaplama aracından da faydalanılarak doğruluk teyidi yapılmıştır. Her iki sonuçtan yola çıkılarak anket uygulamasının asgari 216 katılımcıya uygulanması gerektiği sonucuna varılmıştır. Gerçekleştirilen anket uygulaması sonrasında 269 anketin geriye dönmesiyle ana kütleyi temsil edecek yeterli sayıya ulaşıldığı görülmüştür.

3.4.2. Anket Formlarının Oluşturulması

Literatür taramasından yola çıkılarak araştırmaya konu değişkenlerin en iyi şekilde ortaya konulmasını sağlayacak ölçeklerden yararlanmaya özen gösterilmiştir.

Ankette çalışmasında yer alan ifadelerin ölçülmesi için Likert tipi ve beş ifadenin yer aldığı (5’ li Likert) ölçekten faydalanılmıştır. İlgili ölçekte;

1. “Kesinlikle Katılmıyorum”
2. “Katılmıyorum”
3. “Kararsızım”
4. “Katılıyorum”
5. “Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri bulunmaktadır.

Belirlenen ölçeğin kullanım amacı; kurumda görev yapan personellerin, düşünce ve görüşlerini en kapsamlı şekilde derecelendirmek ya da sınıflandırmaktır. Verilere ulaşılmasını sağlayacak olan anket formlarının meydana getirilmesinde, kabul görmüş genel kurallar ile formatlara bağlı kalınarak hareket edilmeye özen gösterilmiştir. Oluşturulan anket formu üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; demografik bilgilerin yer aldığı cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki pozisyonu, kurumdaki

çalışma süresi ve sorumlu yöneticiyle toplam çalışma süresi gibi bilgiler yer alırken; ikinci bölümde 11 ifadenin yer aldığı performans ölçeği ve üçüncü bölümde ise 31 ifadenin yer aldığı liderlik ölçeğinin oluşturduğu toplam 42 ifadeden oluşmaktadır.

3.4.3. Ölçeklere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) zekâ testlerine yönelik ortaya koyulan bir çalışmanın sonucunda geliştirilmiş, ilk olarak Karl Pearson ve Charles Spearman tarafından kullanılmıştır. 1970' li yıllardan başlanarak bilgisayar teknolojisindeki ilerleme ile geniş kitleler tarafından kullanılması mümkün olmuştur (Erdoğan, 2019, s. 15). Geçerlilik durumunun kapsamını belirleyen ilk öncü, ölçülecek değişkenin yapısını ve alt boyutlarını belirlemektir (Ekici, 2020, s. 41).

Faktör analiz türlerinden bir alt tür olarak karşımıza çıkan Açıklayıcı Faktör Analizi; gözlem altında değişkenlik gösteren örüntülerin birbirleriyle olan ilişkilerindeki faktörel yapıyı ortaya koymaya çalışan birden fazla değişkene sahip analiz yöntemi olarak ifade edilmektedir (Türkmen, 2019, s. 7). Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, ölçüm aracı ve ölçüme tabi faktör sayısını araştırmacının bilmediği, bilgi elde edilmiş hipotezleri teste tabi tutmak yerine ölçüm aracı ile ölçümü mümkün olan faktörlerin mevcut yapılarından bilgi elde etmeye çabalayan analiz türü Açıklayıcı Faktör Analizi olarak adlandırılmaktadır (Albayrak, 2018, s. 71).

Vurgulanmak istenilen temeldeki bileşenlerin açığa çıkarılması, geri planda yer alan saklı yapısal kısmın ya da saklı değişkenlerin açığa çıkarılması, saptanabilir değişken-faktör ilişkisinin belirlenmesi için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) kullanılmaktadır. Analizde kullanılacak veri setlerinin tamamı tabi tutulacak analiz için gerekli şartları taşımayabilir olup, veri setlerinin uygunluk durumları “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett” testleri aracılığıyla tespit edilmektedir (Kaya, 2011, s. 6; Ekici, 2020, s. 41). Ayrıca Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, araştırmanın konusunu teşkil eden örneklemin büyüklüğünü eldeki veri adedinin yansıtabilme uygunluğunu sınamaktadır (İnceoğlu, 2018, s. 61).

Analize konu olan verilerin faktör analizine uygunluğunun tespiti amacıyla dikkat edilmesi gereken KMO değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir (İnceoğlu. 2019, s. 62; Ekici, 2020, s. 42).

Tablo 2. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) referans değerleri

Referans Değeri	Örneklem Yeterlilik Durumu
0,00-0,49	Kabul Edilemez
0,50-0,59	Zayıf
0,60-0,69	Orta
0,70-0,79	İyi
0,80-0,89	Çok İyi
0,90-1,00	Mükemmel

Kaynak: İnceoğlu (2019, s. 62) ve Ekici (2020, s. 42)

Dönüştürücü liderliğin seviyesine yönelik tespitin gerçekleştirilmesi amacıyla hazırlanan ölçeğe Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanabilmesi için mevcut ölçeğin uygunluğunun tespiti için öncelikle Barlett Küresel Testi uygulanmış ve elde edilen sonuç doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p=0.000<0.05$). Sonrasında uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinden elde edilen sonuca göre örneklemin büyüklüğünün faktör analizi uygulaması için yeterli olduğu görülmüştür ($KMO= 0.974>0.70$). Elde edilen değerlerin Açıklayıcı Faktör Analizi için uygunluğu tespit edildikten sonra dönüştürücü liderlik ölçeğine gerekli Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmış olup, yapılan analize dair bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Dönüştürücü liderlik ölçeğine ait faktör analiz sonuçları

Faktör	Döndürme İşleminde Önceki Sonuçlar			Döndürme İşleminde Sonraki Sonuçlar		
	Toplam	Varyans Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans Açıklama Oranı	Toplam	Varyans Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans Açıklama Oranı
Dönüştürücü Liderlik	19,645	72,758	72,758	19,645	72,758	72,758

Tablo 3'te gösterilmiş olan sayısal verilerin ışığında dönüştürücü liderlik ölçeğine uygulanan faktör analizi neticesinde; 27 ifadenin oluşturduğu dönüştürücü

liderlik ölçeğinin tek bir boyuta sahip olduğu ve sonuç doğrultusunda kaynağının aslına uygun olduğu anlaşılmıştır. Gerçekleştirilen analizden elde edilen sonuç ile tek boyutlu yapı toplam olarak %72,758 oran dahilinde yüksek bir açıklama gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik ölçeğine ait yapılmış olan faktör analiz sonucunda tespit edilen faktör yük değerlerini gösterir veriler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Dönüştürücü liderlik ölçeğine ait faktör yük değerleri

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	
L19	,915
L20	,911
L10	,897
L18	,891
L16	,889
L3	,889
L31	,887
L12	,886
L7	,885
L8	,879
L30	,879
L23	,875
L6	,871
L28	,865
L15	,864
L24	,863
L2	,857
L14	,856
L5	,847
L11	,847
L4	,845
L27	,837
L1	,832
L17	,816
L26	,813
L9	,797
L13	,406

Tablo 4'te gösterilen sayısal verilerden görüldüğü üzere, dönüştürücü liderlik ölçeği toplamda 31 ifadeden meydana gelmişken, 21-22-25-29 numaralı ifadeler faktör yük değerinin ($<0,50$) altında kaldığından dolayı yapılan analize dahil edilmemiştir.

Gerçekleştirilen analizden sonra dönüştürücü liderliği oluşturan ifadelerin faktörel yüklerinin ağırlıklı olarak ,797-,915 aralığında iyi ve çok iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel performansın seviyesine yönelik tespitin gerçekleştirilmesi amacıyla hazırlanan ölçeğe Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanabilmesi için mevcut ölçeğin uygunluğunun tespiti için öncelikle Barlett Küresel Testi uygulanmış ve elde edilen sonuç doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p=0.000<0.05$). Sonrasında uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinden elde edilen sonuca göre örneklemin büyüklüğünün faktör analizi uygulaması için yeterli olduğu görülmüştür ($KMO= 0.864>0.70$). Eldeki edilen değerlerin Açıklayıcı Faktör Analizi için uygunluğu tespit edildikten sonra örgütsel performans ölçeğine gerekli Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmış olup, yapılan analize dair bilgiler Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Örgütsel performans ölçeğine ait faktör analiz sonuçları

Faktör	Döndürme İşleminde Önceki Sonuçlar				Döndürme İşleminde Sonraki Sonuçlar	
	Toplam	Varyans Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans Açıklama Oranı	Toplam	Varyans Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans Açıklama Oranı
Görev Performansı						
ns1	5,246	47,689	47,689	3,567	32,431	32,431
Bağlamsal Performans						
ns	1,084	9,854	57,543	2,762	25,112	57,543

Tablo 5’te gösterilmiş olan sayısal verilerin ışığında dönüştürücü liderlik ölçeğine uygulanan faktör analizi neticesinde; 11 ifadenin oluşturduğu örgütsel performans ölçeğinin 2 (iki) boyuta sahip olduğu ve sonuç doğrultusunda kaynağının aslına uygun olduğu anlaşılmıştır. Gerçekleştirilen analizden elde edilen sonuç ile 2 (iki) boyutlu yapı toplam olarak %57,543 oran dahilinde yüksek bir açıklama gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Toplam değer birimlere; “Görev Performans Boyutu:” %32,431 ve “Bağlamsal Performans Boyutu:” %25,112 şeklinde dağılım

göstermektedir.

Örgütsel performans ölçeğine ait yapılmış olan faktör analiz sonucunda tespit edilen faktör yük değerlerini gösterir veriler Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Performans ölçeğine ait faktör yük değerleri

Örgütsel Performans Ölçeği Boyutları	
Görev Performansı	Bağlamsal Performans
PRF2	,828
PRF4	,756
PRF1	,722
PRF5	,702
PRF3	,691
PRF6	,650
PRF11	,805
PRF10	,779
PRF9	,638
PRF8	,594
PRF7	,545

Tablo 6’da gösterilmiş olan sayısal verilerin ışığında dönüştürücü liderlik ölçeğine uygulanan faktör analizi neticesinde; 11 ifadenin oluşturduğu örgütsel performans ölçeği; 1-6 arası ifadeler görev, 7-11 arası ifadeler ise bağlamsal performans halinde dağılmaktadır. Gerçekleştirilen analizden görev performansı boyutunu meydana getiren ifadelerin faktör yükleri ,650-,828 sayısal değerleri arasında ve iyi düzeye sahip olduğu, bağlamsal performans boyutunu meydana getiren ifadelerin faktör yükleri ,545-,805 sayısal değerleri arasında ve orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

3.4.4. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışmalar nezdinde kullanılan ankete dayalı sonuçların güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi için güvenilirlik analizi uygulamak büyük önem taşımaktadır. Elde edilen verilere uygulanan güvenilirlik analizi ile Cronbach Ahpha (α) değerine ulaşılarak mevcut verilerin güvenilirlik düzeyleri tespit edilmektedir (Ateş, 2019, s. 70). Verilere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilir sonuçlar olduğunun söylenebilmesi için (α) katsayı değerinin 0,70’ den büyük bir sayısal değeri vermesi gereklidir (Eren, 2007, s. 86). (α) katsayısını gösterir değerler Tablo 7’de

belirtilmektedir (İnce, 2018, s. 58).

Tablo 7. α katsayısına ait güvenilirlik referans değerleri

Katsayı Değerleri	Güvenilirlik Dereceleri
0,01-0,20	Hiç Güvenilmez
0,21-0,40	Güvenilmez
0,41-0,60	Nispeten Güvenilir
0,61-0,80	Güvenilir
0,81-1,00	Çok Güvenilir

Dönüştürücü liderlik ölçeği tek bir boyuttan meydana geldiği içi güvenilirlik analizi gösterildiği gibi ifade edilmiştir. Dönüştürücü liderlik ölçeğine dair elde edilen güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 8’ de gösterilmiştir.

Tablo 8. Dönüştürücü liderlik ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları

Değişken	İfade Sayıları	İç Tutarlılık Katsayıları
Dönüştürücü Liderlik	27	,977

Güvenilirlik analiz sonucunda elde edilen Cronbach Ahpha (α) sayısal değerinin 0.70’ den büyük olması ile kullanılan ölçeğin güvenilir olacağı bilindiği için sonuç verileri bu göstergede değerlendirilmiştir. Tablo 8’de yer alan tek boyutlu dönüştürücü liderlik ölçeği ,977 şeklinde sonuçlanmıştır. Tablo 7’de yer alan veriler göz önüne alınarak kıyaslama yapıldığında sonucun 0,81-1,00 aralığında yer aldığı ve dönüştürücü liderlik ölçeğinin çok güvenilir olarak nitelendirildiği tespit edilmiştir.

Örgütsel performans ölçeğini meydana getiren alt boyutlar; görev performansı ve bağlamsal performansa yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel performans ölçeğine ait güvenirlik analizi sonuçları

Alt Boyutlar	İfade Sayıları	İç Tutarlılık Katsayıları
Görev Performansı	6	,866
Bağlamsal Performans	5	,767

Güvenirlik analiz sonucunda elde edilen Cronbach Alpha (α) sayısal değerinin 0.70' den büyük olması ile kullanılan ölçeğin güvenilir olacağı bilindiği için sonuç verileri bu göstergede değerlendirilmiştir. Tablo 9' da yer alan görev performansı boyutu ,866, bağlamsal performans boyutu ,767 şeklinde sonuçlanmıştır. Tablo 7' de yer alan veriler göz önüne alınarak kıyaslama yapıldığında sonu 0,61-1,00 aralığında yer aldığı ve örgütsel performans ölçeğinin alt boyutlarının güvenilir ve çok güvenilir olarak nitelendirildiği tespit edilmiştir.

3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Dönüştürücü liderliğin örgütsel performansa etkisinin belirlenmesi maksadıyla Ardahan Üniversitesi ve bağlı birimleri nezdinde gerçekleştirilen uygulamaya ait anket ölçeklerinin IBM SPSS paket programı kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, demografik değişkenleri gösterir istatistiksel bilgiler, ölçekleri tanımlayıcı bulgular, korelasyon ve doğrulayıcı faktör analizleri ile model ve hipotez testlerini ifade eden analizlere yer verilmiştir.

3.5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu kısımda, dönüştürücü liderliğin örgütsel performansa etkisinin belirlenmesi noktasında kurumda yapılan uygulamaya dayanılarak elde edilmiş verilere ait analiz sonuçları ve yorumları paylaşılmıştır.

3.5.1. Demografik Değişkenlere Dair Frekans Tabloları

Ardahan Üniversitesi ve bağlı birimlerindeki katılımcıların demografik özelliklerini gösterir bulgular Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Demografik değişkenlere ait istatistik sonuçları

Değişken	Özellik/Aralık	Frekans	Dağılım (%)
CİNSİYET	Kadın	90	33,46
	Erkek	179	66,54
YAŞ	18-25	6	2,23
	26-33	77	28,63
	34-41	119	44,24
	42-49	44	16,35
	50 ve üzeri	23	8,55
EĞİTİM DURUMU	Lise	12	4,46
	Ön lisans	17	6,32
	Lisans	91	33,83
	Yüksek Lisans	71	26,39
	Doktora	78	29
POZİSYON	Akademik	152	56,50
	İdari	117	43,50
TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	1 yıldan az	20	7,44
	1-3 yıl	60	22,30
	4-6 yıl	46	17,10
	7-9 yıl	68	25,28
	10 yıl ve üzeri	75	27,88
YÖNETİCİ İLE TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	1 yıldan az	64	23,79
	1-3 yıl	98	36,43
	4-6 yıl	72	26,77
	7-9 yıl	19	7,06
	10 yıl ve üzeri	16	5,95
TOPLAM		269	100

Ardahan Üniversitesi ve bağlı birimlerinde görev yapan ve araştırmaya katkı sağlayan personellerin demografik özelliklerine dayanılarak elde edilen veriler Tablo 10. incelendiğinde; kurumda çalışanların %33,46'sının kadın, %66,54'ünün erkek olduğu, %2,23'ünün 18-25, %28,63'ünün 26-33, %44,24'ünün 34-41, %16,35'inin 42-

49, %8,55'inin 50 ve üzeri yaş aralığında yer aldığı, %4,46'sının lise, %6,32'sinin ön lisans, %33,83'ünün lisans, %26,39'unun yüksek lisans, %29'unun da doktora eğitim düzeyine sahip olduğu, %56,50'sinin akademik, %43,50'sinin idari pozisyonda görev yaptığı, %7,44'ünün 1 (bir) yıldan az, %22,30'unun 1-3 yıl, %17,10'unun 4-6 yıl, %25,28'nin 7-9 yıl, %27,88'inin 10 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip olduğu, %23,79'unun 1 (bir) yıldan az, %36,43'ünün 1-3 yıl, %26,77'sinin 4-6 yıl, %7,06'sının 7-9 yıl, %5,95'inin 10 yıl ve üzeri birim yöneticisi ile toplam çalışma süresi geçirdiği görülmektedir.

3.5.2. Korelasyon Analizi Sonuçları

Gerçekleştirilen analize konu iki değişkenin aralarında olan ilişkisel değer in büyüklüğünün, yönünün ve öneminin elde edilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen yöntemsel işleme korelasyon denilmektedir. Analize konu olan değişkenler arasında var olan ya da olmayan ilişkinin tespit edilmesi amacıyla Pearson Korelasyon katsayısından yararlanılmaktadır (Yıldız, 2015, s. 142). Bundan yola çıkılarak analizde yer alan değişkenler arasında ilişkinin tespit edilmesi bu ilişkide bir neden- sonuç döngüsünün var olduğu anlamına gelmemektedir (Taş, 2017, s. 105). Elde edilen analiz sonuçlarının raporlanması sırasında Pearson Korelasyon katsayısı “r” sembolüyle ifade edilmektedir. Pearson Korelasyon katsayısı -1 ile +1 değerleri arasında farklılık göstermektedir. Değerin 1'e yakın olması değişkenler arasındaki ilişki gücünün arttığını ifade etmektedir (Aykanat, 2010, s. 148; Yıldız, 2015, s. 142; Taş, 2017, s. 105). Mevcut ilişkinin anlamlılık durumu “p” harfi ile ifade edilirken, değer in genel olarak 0,05'ten küçük bir değeri ifade etmesi gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 255-256; Taş, 2017, s. 105).

Tablo 11. r katsayısı referans değerleri

(-) Güçlü	(-) Orta	(-) Zayıf	(+) Zayıf	(+) Orta	(+) Güçlü	
r katsayısı	1,0<r<0,70	0,70<r<0,30	0,30<r<0	0<r<0,30	0,30<r<0,70	0,70<r<1,0
Anlamlılık	p<0,05					

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda elde edilen bulgular Tablo 12.'de gösterilmektedir.

Tablo 12. Korelasyon Analizine ait veriler

	Dönüştürücü Liderlik	Performans	Görev Performansı	Bağlamsal Performans
Dönüştürücü Liderlik	1			
Performans	,417**	1		
Görev Performansı	,279**	,912**	1	
Bağlamsal Performans	,483**	,904**	,649**	1

**Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Dönüştürücü liderliğin örgütsel performans ile ilişkisini ortaya koymak maksadıyla katılımcılara uygulanan ölçeklere yönelik gerçekleştirilen Korelasyon analizi neticesinde; dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans arasında orta seviyeye sahip, pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde ($r=.417$, $p=0,000$), örgütsel performans ölçeğinin alt boyutları olan görev performansı ile dönüştürücü liderlik arasında düşük seviyeye sahip, pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde ($r=.279$, $p= 0,000$), bağlamsal performans ile dönüştürücü liderlik arasında orta seviyeye sahip, pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde ($r=.483$, $p= 0,000$) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.5.3. Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Dönüştürücü liderliğin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı, varsa bu etkinin yönünün ve boyutunun ne olduğunu tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi kullanılmaktadır.

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans ve alt boyutları arasındaki etkiyi tespit etmek amacıyla Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda elde edilen bulgular Tablo 13.'te gösterilmektedir.

Tablo 13. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel performansa ait regresyon analiz sonuçları

	B	Std. Hata	β	t	p
(Sabit)	3,364	,107		31,369	,000
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	,220	,029	,417	7,496	,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

R: 0.417 R²:0.174 F: 56.188 p: 0.000

Tablo 13.'te elde edilen verilerden yola çıkılarak dönüştürücü liderlik değişkeni ile örgütsel performans arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymakta (R: .417, R²: .174, p: .000) ve dönüştürücü liderlik toplam varyansın %17,4'ünü açıklamaktadır. Yani bağımlı değişkendeki (örgütsel performans) %17,4'lük değişim, modele dahil edilen bağımsız değişken (dönüştürücü liderlik) tarafından açıklanmaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin "t" değerlerine ait sonuçlar ele alındığında ise dönüştürücü liderliğin örgütsel performans tutumu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel performansın alt boyutu olan görev performansı arasındaki etkiyi tespit etmek amacıyla Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda elde edilen bulgular Tablo 14.'te gösterilmektedir.

Tablo 14. Dönüştürücü liderlik ile görev performansına ait regresyon analiz sonuçları

	B	Std. Hata	β	t	p
(Sabit)	3,657	,117		31,355	,000
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	,151	,032	,279	4,739	,000

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

R: 0.279 R²: 0.078 F: 22.454 p: 0.000

Tablo 14.' te elde edilen verilerden yola çıkılarak dönüştürücü liderlik değişkeni ile görev performansı arasında zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymakta (R: .279, R²: .078, p: .000) ve dönüştürücü liderlik toplam varyansın %7,8'ini açıklamaktadır. Yani bağımlı değişkendeki (görev performansı) %7,8'lik değişim, modele dahil edilen bağımsız değişken (dönüştürücü liderlik) tarafından açıklanmaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin "t" değerlerine ait sonuçlar ele alındığında ise dönüştürücü liderliğin örgütsel performansı alt boyutu olan görev performansı tutumu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel performansın alt boyutu olan bağlamsal performans arasındaki etkiyi tespit etmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda elde edilen bulgular Tablo 15.' te gösterilmektedir.

Tablo 15. Dönüştürücü liderlik ile bağlamsal performansa ait regresyon analiz sonuçları

	B	Std. Hata	β	t	p
(Sabit)	3,012	,123		24,557	,000
DÖNÜŞTÜRCÜ LİDERLİK	,302	,034	,483	9,010	,000

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

R: 0.483 R²: 0.233 F: 81.182 p: 0.000

Tablo 15.' te elde edilen verilerden yola çıkılarak dönüştürücü liderlik değişkeni ile bağlamsal performans arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymakta ($R: .483$, $R^2: .233$, $p: .000$) ve dönüştürücü liderlik toplam varyansın %23,3'ünü açıklamaktadır. Yani bağımlı değişkendeki (bağlamsal performans) %23,3'lük değişim, modele dahil edilen bağımsız değişken (dönüştürücü liderlik) tarafından açıklanmaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin "t" değerlerine ait sonuçlar ele alındığında ise dönüştürücü liderliğin örgütsel performansın alt boyutu olan bağlamsal performans tutumu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. Elde edilen bulgular çalışmanın hipotezlerine göre değerlendirildiğinde, test edilen üç hipotezin de (H_1 , H_{1a} , H_{1b}) kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

Liderlik, gerçekleştirilmesi amaçlanan örgüt hedefleri için personelin ihtiyaçlarını karşılayan bireysel ve çevresel ilişkileri düzenleyen, gruplar arasındaki etkileşim, iletişim ve eşgüdümü sağlayan bir süreç olmasından dolayı, çok sayıda akademik çalışmada hem teorik hem de ampirik biçimde ele alınan önemli bir kavramdır. İçinde bulunduğumuz yüzyılın beraberinde getirdiği teknolojik gelişmeler, artan rekabet ortamı ve ortadan kalkan teknolojik sınırlar liderlikteki yaklaşımları da farklılaştırmıştır. Bu husus yönetim ve organizasyon alanındaki gelişmeler ile birleşince; bilgi düzeyi ve beklentiler değişim göstermiş, yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Söz konusu modern liderlik yaklaşımlarından birisi de dönüştürücü liderliktir. Dönüştürücü liderlik, Burns'un etkileşimci liderlik kavramıyla birlikte 1978 yılında "Siyasi Liderler" eserinde dönüştürücü liderlik kavramını da kullanmasının ardından özellikle 1980'lerden sonra önemini artıran bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüştürücü liderliğin ortaya çıktığı dönemde yapılan araştırmalarda liderin yüksek özgüven, geniş çaplı görme yetisi, gelişmiş ahlaki değerleri taşıma ve anlık karar verme yetisi gibi özellikleri barındırdığı görülmektedir. Bu liderlik anlayışı, onu takip edenlere geniş çaplı vizyon kazandırmayı amaçlayarak takipçilerine, yaptıkları işlerden daha fazlasını yerine getirebilecekleri misyonu kazandıracak motivasyonu yüklemeyi amaçlayan liderlik anlayışıdır.

Örgütsel performans kavramı, küreselleşen dünya düzeni içerisinde sadece işletmelerin değil diğer bütün organizasyonların da bütüncül boyutta performans değerlemesi amacıyla yaygın olarak kullandıkları bir araçtır. Örgütsel performans, 1880-1980 yılları arasındaki dönemde bireysel ve ekonomik temele dayalı başarının değerlendirilmesine olan yönelimin, örgüt yapısını oluşturan bütün birimleri kapsayan genel bir değerlemeye duyulan ihtiyaca dönüşmesinin sonucu olarak ifade edilmektedir. Örgütsel performansın değerlendirilmesinde amaç, çalışanı bütün yönleriyle ele alarak başarılı yönlerini ödüllendirmek ve eksik olduğu yönlerin iyileştirilmesine katkı sağlayacak imkânların oluşturulmasıdır.

Örgütlerin performans ve verimliliğini etkileyen en önemli unsurların başında güçlü bir liderlik anlayışı ve buna uygun bir örgüt iklimi gelmektedir. Çalışanlarına bir vizyon belirleyip bunu aşıl原因 ve örgütlerini bu doğrultuda harekete geçiren

dönüştürücü liderler (Zengin, 2019: 1328) örgütsel performansın en önemli belirleyicileridirler. Nitekim yapılan birçok ulusal ve uluslararası çalışmada da görüldüğü üzere, örgütlerde dönüştürücü liderlerin uygulamış oldukları liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına (Çelik, 2002; Çankaya, 2023), aidiyetlerine (Gürel, 2013; Çelik, 2022), örgütsel kimlik kazanmalarına (Özalp ve Öcal, 2000; Özsöylemez, 2009), iş tatminlerine (Dikici, 2005; Kırkpınar ve İşcan, 2018) ve iş performanslarına (Efe, 2021; Günaydın vd., 2023) olumlu etkileri bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütsel performans için liderlerin üstlenmiş oldukları rol, göz ardı edilemeyecek oranda önem arz etmektedir.

Bu bağlamda yapılan bu çalışmada **H₁** : “Dönüştürücü liderlik örgütsel performansı anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkiler” hipotezi ($\beta=,417$, $t= 7,496$, $p=,000$) kabul edilmiş olup; Al-Abrow’un (2013) ve Khajeh’in (2018) Birleşik Arap Emirliklerindeki hastane ve banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışma ile, Chi’nin (2011) Tayvan’da kar amacı gütmeyen sosyal yardım ve hayır kurumlarındaki idari personel yönelik çalışma ile, Çakar ve Arbak’ın (2003) gerçekleştirdiği çalışma ile, Dvir vd. ’nin (2002) yapmış olduğu deneysel çalışama ile, Elenkov’un (2002) Rusya’da faaliyet gösteren küçük tek işletmeli özel şirket çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışma ile, Gümüşlüoğlu’nun (2005) firmalarda çalışan mühendis ve uzmanlara yönelik gerçekleştirdiği çalışma ile, Hancott’un (2005) Kanada’da yer alan halka açık şirketlerde çalışan üst düzey yöneticilere yönelik gerçekleştirdiği çalışma ile, Kieu’nun (2010) bilişim endüstrisindeki çalışması ile, Muhatar vd. ’nin (2015) Suudi Arabistan Krallığında faaliyet gösteren telekom sektöründeki şube yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen çalışma ile, Noruzy’nin (2013) çalışması ile, Ojokuku vd. ’nin (2012) Nijerya’da ve Orabi’nin (2016) Ürdün’de banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma ile, Zhu vd. ’nin (2005) Singapur’daki şirketlere yönelik gerçekleştirdikleri çalışma ile ve son olarak Spinelli’nin (2006) çalışması ile benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Örgütsel performans kavramı konusunda uzlaşılan genel kanılara göre iki tür performanstan bahsedilmektedir. Bunlar yukarıda da belirtildiği üzere görev ve bağlamsal performanslardır. Çalışanların görev tanımlarını kapsayan ve örgütün teknik yönüne destek sağlayan, çalışanın iş tanımında açıkça belirlenmiş ve iş sözleşmesinde yer alan “biçimsel davranışlar” olarak tanımlanan görev performansı (Boorman ve

Motowidlo, 1993; Burney vd., 2009) amirler tarafından rahatlıkla gözlenebilen ve işin temel bileşenlerinden oluşmaktadır. Çalışanların görev tanımlarının dışındaki ekstra rol davranışlarını içeren bağlamsal performans (Pradhan ve Pradhan, 2015) kuruluşun teknik özüne doğrudan katkıda bulunmayan ancak yine de gönüllülük ve başkalarına yardım etme gibi bir kuruluş için faydalı olan iş faaliyetlerini ifade etmektedir (Meyers vd., 2020).

Çalışmada **H_{1a}**: “Dönüştürücü liderlik örgütsel performansın alt boyutu olan görev performansını anlamlı ve pozitif yönlü etkiler” ($\beta=,279$, $t= 4,739$, $p=,000$) ve **H_{1b}**: “Dönüştürücü liderlik örgütsel performansın alt boyutu olan bağlamsal performansını anlamlı ve pozitif yönlü etkiler” ($\beta=,483$, $t= 9,010$, $p=,000$) hipotezleri kabul edilmiştir.

Üniversite de çalışan katılımcıların bağlamsal performans algılarının görev performansına göre daha yüksek olması, araştırmaya konu olan bu kurumdaki çalışanların diğer çalışanlara karşı tutumları ve şefkati ile açıklanabilir. Pradhan vd. (2018) dönüştürücü liderliğin bağlamsal performansını pozitif yönlü etkilediğini tespit etmiştir. Benzer çalışmalarda da (Korku ve Yıldız, 2023) elde edilen sonuçları destekleyen bu durumun, çalışanların ekstra rol davranışları göstermeleri ve görevlerde geciken akranlara gönüllü olarak yardım etmeleri, iyi iş ilişkilerini sürdürmek için dostane davranışları, bir işin zamanında tamamlanması için ek çaba göstermeleri gibi davranışları kapsamaktadır. Bağlamsal performans işin özünde örgüt kültürü ve iklimine bir başka deyişle uygulanan dönüştürücü liderlik ve bunu sürdürme eylemlerinin içinde olduğu çevreye katkıda bulunan davranışları ifade etmektedir. Üniversitelerde örgüt kültürü ve iklimi açısından katılımcılığın daha yüksek olduğu kurumlardır. Ayrıca Öcel (2013) yaptığı çalışmada üniversite personellerinin örgütle değerlerinin benzer olduğu ve örgüte ilişkin güçlü bir kimlik algısı taşıdıklarını, bunun da bağlamsal performansını artırdığını tespit etmiştir.

Bağlamsal performans, zorlu koşullarda bile işyeri düzenlemelerine bağlı kalmak, ekstra görevleri yerine getirmek veya başkalarına yardım etmek için gönüllü olmak ve aksilikler karşısında bile olumlu tutumları sürdürmek gibi davranışları içermektedir (Meyers vd., 2020). Günümüzde bir çalışanın resmi iş rolleri dışındaki olumlu faaliyetlerde bulunması beklendiğinden bağlamsal performans daha da önem kazanmıştır (Pradhan ve Pradhan, 2015). Bağlamsal performans büyük ölçüde

motivasyon faktörlerine bağlıdır (Meyers vd., 2020) ve tükenmişlik ile negatif ilişkisi bulunmaktadır (Palenzuela vd., 2019). Her organizasyonda yöneticiler, çalışanlarının işlerine daha fazla dahil olmalarını, ortak bir amaç peşinde pozitif olarak katılmalarını ve iş tanımlarında belirtilenden daha fazla çaba göstermelerini bekler. Kendilerini resmi iş rolleri ve sorumluluklarıyla sınırlamamalarını isterler (Pradhan vd., 2018).

Araştırmamızın neticeleri, örgütler nezdinde örgütsel performans düzeylerinin arttırılmasına yönelik aidiyet duygularını yükseltici fikir ve düşüncülerini sahiplenici tavır sergilenmesi örgütler açısından önem arz etmektedir. Lider konumunda olan yöneticilerin çalışan faktörünün bilincinde olmasıyla birlikte çalışanların üstlendikleri görevler dışında özverili çalışma isteklerinin devamlılığı için örgütsel performanstaki artışın yönetimde benimsenen dönüştürücü liderlik tutumuyla doğru orantılı olarak işlediğinin farkında olması gerekmektedir.

Farklı bir ifadeyle açıklamak gerekirse, örgüt çalışanlarından örgütsel performans noktasında verimli geri dönüşler alınması ortak paydada birleştiren ve bu yönde değişime öncülük edecek bir liderlik tarzının benimsenmesi ile elde edileceği unutulmamalıdır. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzıyla yönetimi benimsemeleri çalışanların bağlamsal performans düzeylerinde önemli ölçüde artış sağladığı gerçekleştirilen çalışmayla da ortaya konulmuştur. Bununla birlikte kişilerin üstlendikleri görevleri özverili bir şekilde yerine getirme isteklerini yükseltmede etkili bir araç olmuştur. Bu bağlamda çalışanların bağlamsal performans düzeylerinin arttırılmasında bireysel düşünce ve fikirlerini özgürce ortaya koymalarını sağlayacak yönetsel ortamın sağlanması önerilmektedir. Ayrıca örgütlerin karar alma süreçlerine çalışanların dahil edilmesiyle aidiyet duygularının pekiştirilmesine yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesi tavsiye edilmektedir. Çalışanların görev sorumluluklarını fazlasıyla yerine getirmelerinin, çalışma arkadaşlarına yardımda bulunmalarının ve örgütün menfaatine olan çalışmalarda gönüllü olmaları ile sorumluluğu daha çok yüklenmelerinin örgüt tarafından takdir edildiğini ortaya koymak amacıyla gerekli ödüllendirme ve görevde yükselmeyi sağlayacak fırsatlara zemin hazırlayacak uygulamaların hayata geçirilmesi tavsiye edilmektedir.

Gerçekleştirilen çalışma doğrultusunda benzer çalışmaların ilerleyen zamanlarda yapılması durumunda konuyla alakalı önermelerimiz, “örgütsel performans” ve “örgütsel performans” araştırıldığında ve bu değişkenler üzerinde etkisi bulunan bir

aracı rol değişkeniyle incelenmesi yazına katkıda bulunabilir. Bu çalışmada, Ardahan üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personellerden elde edilen gerçek veriler nezdinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu yönüyle çalışma sonucunda elde edilen neticeler, benzer statüdeki kamu idarelerinde ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarına genellenebilir tespitlerde bulunmaktadır. Ayrıca çalışmayla birlikte, *“Dönüştürücü liderliğin örgütsel performansa etkisi üzerine bir araştırma”* yönüyle varılan tespitler, bu vb. işletmeler, kurum ve kuruluşlarda örgütsel performansı artırma sürecinin etkinliğine katkı sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Agarwal, D. (1997). An Empirical Investigation Of The Impact Of Advanced Manufacturing Technology On Business Performance. The City University Of New York, 45.
- Ağbulut, Ü. (2019). Örgütsel Performans Yönetimi ile İlgili Türkiye'de Yapılmış Çalışmaların İncelemesi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akal, Z. (2002). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Ankara: MPM Yayınları.
- Akal, Z. (2002). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akal, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akçakaya, M. (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akdemir, A. (1998). Vizyon Yönetimi. İstanbul: Avrupa İnsan Kaynakları Merkezleri Yayınları.
- Akdemir, A. (2004). İşletmeciliğin Temel Bilgileri. Çanakkale Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Akdeniz, M. (2010). Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Al Khajeh, İ. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. Journal of Human Resources Management Research, 1-10.
- Al-Abrow, H. (2013). Transformational leadership and organizational performance in the public healthcare sector: The role of organizational learning and intellectual capital. Irish Journal of Management, 27-48.
- Albayrak, B. (2018). Hizmet Kalitesinin Servperf Metodu İle Ölçümü Ve Sonuçların Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Desteklenmesi Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Uygulaması . Kırıkkale: Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi.

- Alkan, O. (2006). Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Uygulamadan Bir Örnek. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 57.
- Arıkan , S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 111.
- Arslan, Ş. (2009). Duygusal Zeka ve Dönüştürücü Etkileşimce Liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslandaş, C., ve Pekdemir, I. (2007). Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Dergisi, 261-286.
- Ateş, H., Kırılmaz, H., ve Aydın, S. (2007). Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi Türkiye Örneği. Kavramlar, Tartışmalar Ve Genel Çerçeve. İstanbul: Asil Yayın.
- Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Aytürk, N. (1990). Yönetim Sanatı. Ankara: Emel Yayınevi.
- Bakan , İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ., ve Kefe, İ. (2015). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 204.
- Bakoğlu, R. (2001). Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi. Öneri Dergisi, 39-45.
- Balçık, P., Yenilmez, K., ve Şahin, S. P. (2016). Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde Bireysel Performans Değerlendirme Süreci. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 19(1).
- Baltaş, A. (2002). Değişimin İçinde Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bartol, K. M., ve Martin, D. C. (1991). Management. New York: McGraw-Hill.

- Barutçugil, İ. (2014). Liderlik. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, U. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H. N., ve Şeşen, H. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61(4), 83-101.
- Bass, B. (1990).). Bass And Stogdill's Handbook Of Leadership Theory, Research And Managerial Applications. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1997). Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries?
- Bass, B., ve Avolio, B. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. Public Administration Quarterly.
- Bass, B., ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. Leadership Quarterly, 181-217.
- Bass, M. (1995). Theory of Transformational Redux. The Leadership Quarterly.
- Baş, İ. M., ve Artar, A. (1991). İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başat, H. (2009). Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama . Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Bayer, E., ve Tüfekçi, Ö. K. (2007). Genel İşletme: Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksekokulu. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Beffort, N., ve Hattrup, K. (2003). Valuing Task And Contextual Performance: Experience, Job Roles And Ratings Of The Importance Of Job Behaviors. Applied H.R.M. Research.
- Benligiray, S. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 1-25.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınları.
- Bingöl, D. (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Atatürk Üniversitesi Yayınları.

- Birasnav, M., Rangnekar, S., ve Dalpati, A. (2010). Transformational Leadership, Interim Leadership, And Employee Human Capital Benefits: An Empirical Study. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 1037-1042.
- Birchall, D., Tovstiga, G., Morrison, A., ve Gaule, A. (2004). *Innovation Performance Measurement: Striking the Right Balance*. United Kingdom: Grist Ltd, 1st Edition.
- Boerner, S., ve Streit, C. (2005). Transformational Leadership and Group Climate- Empirical Results from Symphony Orchestras. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 31-41.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W., ve Motowidlo, S. (1993). Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance. İçinde N. Schmitt ve W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection On Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass, 71-98.
- Burawat, P. (2019). The Relationships Among Transformational Leadership, Sustainable Leadership, Lean Manufacturing and Sustainability Performance in Thai Smes Manufacturing Industry. . *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1.
- Burney, L., Henle, C., ve Widener, S. (2009). A Path Model Examining The Relations Among Strategic Performance Measurement System Characteristics, Organizational Justice, And Extra-And In-Role Performance Accounting, *Organizations And Society*. 34(3-4), 305-321.
- Büyükkılıç, D. (2001). Türkiye ve AB ülkelerinde Ekonomik Başarı ve Verimlilik Karşılaştırmaları. 1990-1999. Ankara: M.P.M Yayınları.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Chi, H. (2011). The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-Profit Organizations. Taiwan: Nan Haw University, Graduate Student.
- Chib, S. (2012). Quality of Work Life and Organisational Performance Parameters at Workplace,. *SEGi Review*, Vol.5, No.2, pp., 36-47.

- Conger, A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*.
- Conway, J. (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 3-13.
- Çakar, U., ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 83-98.
- Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık Ltd. Şti.
- Çalışkan, M. (2017). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama. Ardahan: Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çankaya, M. (2023). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Ekev Akademi Dergisi*, (94), 206-217.
- Çelik, B. (2022). Dönüştürücü Liderlik Kuramının Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sözleşme İhlali Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Kuramsal Bir Araştırma. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 29-49.
- Çelik, H. (2011). Yükseköğretim Kurumlarında Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgüt Performansına Etkileri Ve Bir Araştırma,. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çınar, D. (2014). Liderlik ve Çağdaş Boyutları (Liderlik Metaforları). İstanbul: Derin Yayınları.
- Çinibulak, M. (2020). Finansal ve Örgütsel Performans Perspektifi ile Afilliasyon Süreci Yaşayan Kamu Hastanelerinin Değerlendirilmesi. Ankara: Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Daft, R. (2000). *Management*, The Dryden Press. Orlando, ABD.
- Dale, G. B. (2003). *Managing Quality*. United Kingdom.: Wiley-Blackwell.
- Demirbağ, B., ve Çelik, M. (2019). Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. 3.

- Digma, L. (2001). Strategic Management. USA: Irwin Publishing.
- Dikici, A. (2005). Dönüştürücü Liderliğinin İş Tatminine Etkisi GAP Bölgesi ve Çevre İllerde Bir Uygulama. Sakarya, Türkiye: Sakarya Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü., ve Şeremet, M. (2014). Liderlik ve Çağdaş Boyutları(Sağlık Kurumlarında Yönetim ve Stratejik Liderlik). İstanbul: Derin Yayınları.
- Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
- Dinçer, S. (2011). Stratejik Planlama ve Veri Zarflama Analizinde Etkinlik Ölçümü. İstanbul: Der Yayınları.
- Doğan, S. (2006). Vizyona Dayalı Liderlik. İstanbul: Seçil Ofset.
- Doğan, Y. (2005). Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri' de Bir Araştırma. Kayseri: Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., ve Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment”,. Academy of Management Journal, 735-744.
- Efe, M. N. (2021). Dönüştürücü Liderlik Algısının İş Performansına Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracı Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(4), 3152-3163.
- Ekici, H. (2020). Açıklayıcı Faktör Analizi Yardımı İle Öğrencilerin Akademik Başarısını Ölçmeye Yönelik Ölçek Geliştirme Denemesi. Sivas: Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekinci, B. (2002). Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği. Türk İdare Dergisi, (436), 135-157.
- Elenkov, D. (2002). Rus Şirketlerinde Liderliğin Organizasyonel Performans Üzerindeki Etkileri. İşletme Araştırmaları Dergisi, 467-480.
- Engin, S. (2007). İdare Etmek Mi-Yönetmek Mi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erarslan, L. (2002). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 16.

- Eraslan, L. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Özellikleri. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans.
- Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, Z. (2016). İş Hayatında Performans Yönetimi İçin Koçluk. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, K. (2019). Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Farklı Veri Setlerinde Uygulanması. Isparta: Yüksek Lisans Tezi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, K. (2019). Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Farklı Veri Setlerinde Uygulanması. Isparta: Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğruca, P. (2011). Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Ergün, E., ve Çelik, S. (2015). Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemyerilerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki. F. N. Hem. Dergisi, 204.
- Erkan, H. (2002). Karizmatik Liderlik. İstanbul: Doğu Yayıncılık.
- Erkunt, G. (2015). Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erkuş, A., ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri . Dokuz Eylül İşletme Fakültesi Dergisi, 187-209.
- Ersançmış, O. (2015). Dönüştürücü Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki- Bir Uygulama. Kars: Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Erturgut, R. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Esen, A. (2012). Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları . Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Evans, R. J. (2007). Quality and Performance Excellence: Management, Organization and Strategy,. U.S.A.: South-Western College Pub.
- Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım.
- Gangula, A. (2016). Employability And Talent Management For The Success Of Organisation-Hrd Practices And Challenges. R.K Miryala ve J. Gade (Eds.), Responsible Tourism & Human Accountability For Sustainable Business. Hyderabad: Zeno.
- Gavrea, C., Ilieş, L., ve Stegorean, R. (2011). Determinants Of Organizational Performance: The Case Of Romania, Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society. 285-300.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon; Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Geylan, R. (1992). Personel Yönetimi. Eskişehir: Met Yayınevi.
- Gezici , A. (2007). Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Göztepe, H. (2009). Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Gül, H., ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 237-249.
- Gümüşlüoğlu, L. (2005). Dönüştürücü Liderliğin İzleyenlerin Yaratıcılığına ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model: Türkiye’de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Gümüştekin, G. E. (1999). İşletmelerde Örgütsel ve Yönetmel Etkinliğin Ölçölmesine İlişkin Uygulama. 7. Ulusal Yön. ve Org. Kong. . İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Günaydın, S., Ünal , Z., ve Koçak , Ö. (2023). Algılanan Dönüştürücü Liderlik Tarzının İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi, 5(8), 147-176.
- Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürel, P. (2013). İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik . Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(1), 1-27.
- Hancott, D. (2005). The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Performance In The Largest Public Companies In Canada. Kanada: Capella University.
- Harrington, H. (1995). Total Improvement Management: The Next Generation In Performance Improvement. New York: New York: McGraw-Hill.
- Hatturap , K., O'Connell, M. S., ve Wingate, P. H. (1998). Prediction Of Multidimensional Criteria: Distinguishing Task And Contextual Performance. Human Performance.
- Hume, D. (1998). Reward Management . Blackwell Publishers Ltd., 35.
- İnce, N. (2019). Liderlik Türlerinin Çalışan Performansı ve Motivasyonuna Etkisi: Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketinde Bir Uygulama. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- İnceoğlu, F. (2018). Doğrulayıcı Faktör Analizinde Yarışan Modeller ve Klinik Bir Uygulaması. Malatya: Biyoistatistik ve Tıp Bilişimi Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- İşcan, Ö. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- İşcan, Ö. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Örgütsel Özdeşleşme. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 164.

- Işık, F. (2009). Kamu Kurumlarında Bilgi Teknolojilerini Kullanmanın Örgütsel Performansa Etkisi: İstanbul Emniyet Müdürlüğü Hizmetlerine Ait Bir Araştırma. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kabadayı, E. T. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi, S.6, ss.61-75.
- Kafadar, S., ve Kaygın, E. (2017). . Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 79.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karabetyan, L. (2019). Örgütsel Öğrenme,. Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Karadeniz, G. (2019). Algılanan Örgütsel Destek ve İşin Anlamlılığının Performans Üzerine Etkisine İşte Kendini Yetiştirmenin Rolü. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karcıoğlu, F., ve Kaygın, E. (2013). Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 1-20.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 355-372.
- Kenger, E. (2001). Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu. M.B.A.
- Kieu, H. (2010). Leadership Styles And Organizational Performance: A Predictive Analysis. Phoenix University, Yüksek Lisans Tezi.
- Kırkpınar, S., ve İşcan , Ö. (2018). Liderlik Tarzlarının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 21(1), 1-29.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları.

- Korkmaz, O. (2011). Örgütsel Performansın Kurumsal Performans Karinesi Yöntemi ile Ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Hastanesi Üzerine Yürütülen Bir Araştırma. Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Korku, C., ve Yıldız, A. (2023). Otantik Liderlik ve Bağlamsal Performans: İşe Anaje Olmanın Aracılık Etkisi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 26(1), 85-98.
- Koşar K., Ç. (2007). İş Gördürücü ve Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkileri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Kotter, J. (1990). *Liderler Gerçekte Ne Yapar*. (Ç. M. Tüzel, Dü.) Harword Business Review.
- Kotter, J. P. (1996). Değişim. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, 54.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kubalı, D. (1999). Performans Denetimi. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi, 32 (1), 31-63.
- Kunhert, W., ve Lewis, P. (1987). Transactional and Tarnsformational Leadership: AConstructive, Developmental Analysis. Academy of Manangement Review, 650.
- Kurtuluş, İ. (2007). Dönüştürücü Liderlik -Bir Uygulama. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kurumlu, E. B. (2019). Örgüsel Bağlılığın Örgütsel Performansa Etkisi: Kastamonu Sosyal Güvenlik Kurumu Örneği. Giresun: Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Küçük , K., ve Yavuz, E. (2018). Hizmetkar Liderlik: Gandhi Örneği. . Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 82.
- Küçükaltan, B., ve Mert, G. (2020). Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik ve Performans İlişkisinin Değişim Mühendisliği Arcı Rolünde İncelenmesi: İmalat Örneği. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi .
- Longenecker, P. (2006). Evaluating Transformational Leadership Skills of Hospice Executives. American Journal of Hospice & Palliative Medicine, 205-211.
- Lusthaus , C. (2002). Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance. Canada: IDRV.

- Masi, R., ve Cooke, R. (2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms and Organizational Productivity”,
International Journal of Organizational Analysis, 16-47.
- Menges, J., Walter, F., Vogel, B., ve Bruch, H. (2011). Transformational Leadership Climate: Performance Linkages, Mechanisms, and Boundary Conditions at the Organizational Level. *The Leadership Quarterly*.
- Mert, G., Dördüncü, H., ve İncaz, S. (2019). Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Vakıf Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1169-1182.
- Miao, Q., Newman, A., ve Lamb, P. (2012). Transformational Leadership and The Work Outcomes of Chinese Migrant Workers: The Mediating Effects of Identification With Leader. *Leadership*, 377-395.
- Mistepe, M. U. (1998). Orman Ürünleri Sanayinde ORÜS A.Ş.’nin Performans Göstergeleri . *Verimlilik Dergisi*, Yıl:10, Sayı:109, s. 17.
- Motowidlo, S. J., ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., ve Schmit, M. J. (1997). A Theory Of Individual Differences İn Task And Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Muhatar, A., Rasli, A., ve Al-Ghazali , M. (2015). Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 406-411.
- Mutlu, T. (2009). Spor İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi .
- Noruz, A., Dalfard, V., Azhdari, B., Shirkouhi, S., ve Rezazadeh, A. (2013). Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational İnnovation, and Organizational Performance: an Empirical İnvestigation of Manufacturing Firms. *Int J Adv Manuf Technol*, 1074-1085.

- Ojokuku, R., Odetayo , T., ve Sajuyigbe, A. (2012). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 202-207.
- Orabi, T. (2016). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence From Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 89-102.
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*. 85-97.
- Öcel, H. (2013). Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumunu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, s. 28(71), 37-53.
- Ölçen, O. (2012). Örgütlerde Performans Ölçümü ve Uluslararası Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Balanced Scorecard ile Performans Ölçüm Süreci. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ören, S. (2006). Günümüz Liderlik Profili Transformasyonel(Dönüştürücü) Liderlik; Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E. (2003). Modern İşletmecilik. Ankara: Gazi Yayınları.
- Özalp, İ., ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Özalp, İ., ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 222.
- Özer, A. M. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-29.
- Özer, H. (1997). Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi. Ankara:. Ankara: T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Yayınları. Adana: Noel Yayınları.
- Özkalp, E. (2004). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 782.

- Özkan , Y. (2021). Örgütlerde Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performansa Etkisinin Liderlik Tarzları ve iderlik Görevleri Bağlamında İncelenmesi. İstanbul: İstanbul Aral Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Özkara, B. (1998). Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim. Afyon: İleri Ofset.
- Özkara, B., ve Kurt, M. (2003). Yenilik Stratejisi ile Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Arçelik Örneği. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Özmen, T. Ö., ve Saatçioğlu, Ö. (2006). Büyük İşletmelerde Yenilikçi Süreci Belirleyen Faktörler ve Yenilikçi Performans Üzerine Bir Araştırma. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma, . C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, s. 42.
- Özsöylemez, O. (2009). Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü. İstanbul, Türkiye: Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul.
- Peker, Ö., ve Aytürk, N. (2000). Etkili Yönetim Becerileri, Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir. Ankara: Yargı Basım Yayım Dağıtım.
- Pizam, A. (2005). International Encyclopedia of Hospitality. England: International Encyclopedia of Hospitality Management,.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., ve Paine, J. B. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. Journal of Management, 26(3), 513-563.
- Poister, T. H. (2003). Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations, [Electronic Version], (26 Şubat 2013). United States of America: Jossey-Bass.
- Pradhan, S., ve Pradhan, R. (2015). An Empirical Investigation Of Relationship Among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment And Contextual Performance. Vision, 19(3), 227-235.
- Pradhan, S., Jena, L., ve Bhattacharyya, P. (2018). Transformational Leadership And Contextual Performance: Role Of Integrity Among Indian IT Professionals. International Journal Of Productivity And Performance Management, 67(2), 445-462.

- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Rafferty, A., ve Griffin, M. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 329-354.
- Rolstadas, A. (1998). Enterprise Performance Measurement. *International Journal of Operations, Production Management*, 18(9/10), 989-999.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sarros, J., Cooper, B., ve Santor, J. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 145-158.
- Saruhan, Ş., ve Yıldız, L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*. Ankara: Beta Yayınları.
- Selen, D. (2001). Liderlik mi Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 247-278.
- Sink, D., Tuttle, T., ve Sandra, J. (2006). Productivity Measurement and Evaluation: What is Available. *National Productivity Review*, Cilt 3, Sayı 3, 265-287.
- Snow, C., ve Lawrence, G. (1980). Strategy, Distinctive Competence And Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 318-319.
- Spinelli, J. (2006). The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership in The Hospital Administrative Environment. *Hospital Topics*, 11-18.
- Şener, İ. (2011). *Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları Ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Şirin, E., ve Yetim, A. (2009). Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 69-84.
- Tangen, S. (2002). Understanding the Concept of Productivity, . *Proceeding of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002)*, (s. 2). İsveç, Taipei.

- Taş, M. (2017). Kültürel Değerler, Psikolojik Sermaye ve Kariyer Uyum Yeteneği İlişkisine Dair Bir Saha Araştırması. Burdur: İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tinaz, P. (1999). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 389.
- Tosun, F. (2015). Okul Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Araştırılması. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tunbçilek, M., ve Kaya, M. (2020). Otoriter, Demokratik ve Serbestçi Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Journal Of Politick, Economy and Management (JOPEMn), 34.
- Tuncer , M., ve Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri. İşletme Araştırmaları Dergisi, S.5 (1), 57-78.
- Turhan, H. (1998). İnsan Kaynakları Planlamasında Performans Değerlendirme. Konya: Çizgi Yayınevi.
- Turunç, Ö. (2006). Bilgi teknolojilerin Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 209.
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 196-218.
- Tüfekçi, N. (2012). Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta İlindeki Devlet, Özel Ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma . Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- Türkmen, V. (2019). Ordinal Verilerde Doğrulayıcı Faktör Analizi: Sağlık Alanında Uygulanan Bir Ölçek Üzerine Uygulama. Ankara: Biyoistatistik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Uzer, M. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. Ankara: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uzun , G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ülgen , H., ve Mirze, S. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Üsküplüoğlu, M. K. (2020). Sivil Toplum Örgütlerinde Kurumsallaşma Düzeyinin ve Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yair , B., ve Bruce, J. (2004). Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of Atelecommunication Firm. United States: Lincoln.
- Yavuz , E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. İstanbul: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yıldız, K., Sipahioğlu, Ş., ve Yılmaz, M. (2000). Çevre İlmi. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Yıldız, T. (2015). Teknokentlerde Kümelenmenin Yenilik Üzerine Etkisi: Türkiye’deki Teknokentler Üzerine Bir Uygulama. Erzurum: İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, T., Aykanat, Z., ve Tüzemen, S. (2016). Etik Liderliğin Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 229-250.
- Yılmaz, E. S. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimindeki İş Etiği Uygulamaları İle Örgüt Performansı Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği,. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- Yılmaz, K. (2006). Örgütlerin Sosyal Sorumlulukları: Kavramsal Bir Çözümleme. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33.
- Yukl, G. (1994). Leadership in Organizations (3rd ed.). Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.
- Yücel , İ., ve Kılıç, E. (2017). tantik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerine Etkileri: Erzincan Üniversitesi'nde Bir Uygulama. 83.
- Yükçü, S., ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 4 (23), 1-13.
- Yüreğir, O. H., ve Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış,. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2).
- Zengin, Y. (2019). Dönüştürücü Liderlik ile Rekabet Üstünlüğü Performansı Arasındaki İlişkide Etkileşimsel Liderliğin Aracılık Rolü. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 1325-1355.
- Zhu, W., Chew, I., ve Spangler, W. (2005). CEO Trasformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Humanresource Management. Leadership Quarterly, 39-52.

EKLER

EK 1. ORJİNALLİK RAPORU FORMU



**ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

**ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA**

Tarih: 26/12/2023

Tez Başlığı: Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 122 sayfalık kısmına ilişkin, 13/11/2023 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 6 'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- ☒ Kaynakça hariç
- ☒ Alıntılar hariç/dâhil
- ☒ 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nde belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

26/12/2023

Adı Soyadı:	Recep KURBAN
Öğrenci No:	19202300024
Ana Bilim Dalı:	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Programı:	İşletme (YL) (Tezli)
Statüsü:	☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Doç. Dr. Tayfun YILDIZ



T.C.
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

Sayı : E-67796128-000-2100036228
Konu : Bilimsel Yayın ve Etik Kurul Kararı
(Dr. Öğr.Gör.Tayfun YILDIZ)

16.12.2021

Sayın Doç. Dr. Tayfun YILDIZ

Danışmanı olduğunuz Yüksek Lisans Öğrencisi Recep KURBAN'ın '**Örgütsel Öğrenmenin Performansa Etkisinde Dönüştürücü Liderin Aracı Rölü**' başlıklı tez çalışması ve bu tez çalışması kapsamında yapılacak araştırmalarda uygulayacağınız anket soruları ve ölçek Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş olup, değerlendirme sonucu söz konusu tez çalışmasının Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kriterlerine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Mustafa YILDIZ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Komisyon Başkanı

Belge Doğrulama Kodu: 37H9PU4

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi:
<http://ubys.ardahan.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/Index>

Adres: Ardahan Üniversitesi Yenisey Kampüsü Rektörlük Hizmet Binası , Çamlıçatak Mevkii, Ardahan
75002
Telefon No: (0 478) 2117575
e-Posta: bavek@ardahan.edu.tr
Kep Adresi: ardahanuni@hs01.kep.tr

Faks No: (0 478) 2117509
İnternet Adresi: www.ardahan.edu.tr

Bilgi için :
Telefon No:

Kubilay Aras
Etik Kurulu Komisyon
Raportörü
(0 478) 2117575



ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Recep KURBAN

Doğum Yeri ve Tarihi

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Ardahan Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşlet Yüksek Lisans (Tezli)

Bildiği Yabancı Diller : —

Bilimsel Faaliyetleri : —

İş Deneyimi

Stajlar : —

Projeler : —

Çalıştığı Kurumlar : Ardahan Üniversitesi (2009-Devam Ediyor)

İletişim

E-Posta Adresi :

Tarih : 14/ 08/ 2023